

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BRUNO GUARATO BARBOSA

CAUDA LONGA: UMA ANÁLISE PARA SETORES

Florianópolis
2012

BRUNO GUARATO BARBOSA

CAUDA LONGA: UMA ANÁLISE PARA SETORES

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção de grau de Bacharelado.

Orientadora: Dra. Eva Yamila da Silva Catela

Florianópolis
2012

BRUNO GUARATO BARBOSA

CAUDA LONGA: UMA ANÁLISE PARA SETORES

Esta Monografia foi julgada e aprovada para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Econômicas do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo atribuída a nota **sete e meio** ao aluno Bruno Guarato Barbosa na Disciplina CNM 5420 – Monografia (TCC), pela apresentação deste trabalho à Banca Examinadora.

Profa. Dra. Eva Yamila Amanda da Silva Catela
Presidente

Profa. Dra. Brena Paula Magno Fernandez
Membro

Prof. Dr. Guilherme Valle Moura
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio durante os anos de curso; à minha noiva Priscila pelo apoio incondicional desde 2007; aos meus grandes amigos e colegas de Florianópolis pelo companheirismo; aos meus clientes pela confiança e crescimento profissional desde 2004; à Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade de crescimento pessoal, profissional e intelectual; aos professores do Centro Socioeconômico, em especial do Departamento de Economia por terem me apresentado às Ciências Econômicas; à minha orientadora Dra. Eva pelo apoio e profissionalismo.

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou
sobre aquilo que todo mundo vê.*

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O rápido crescimento da Economia Digital está transformando muitos negócios da Economia Tradicional. O que a economia da escassez pode aprender a partir da observação da economia da abundância e o que acontecerá quando tudo no mundo se tornar disponível para todos?

Esta pesquisa busca conceituar a Teoria da Cauda Longa, de Chris Anderson (2006), à luz da Economia e da gestão organizacional (Administração e Marketing) para então analisar dois distintos setores tradicionais diante das condições da teoria “digital”. O setor Automobilístico brasileiro e o setor da Aviação Civil brasileira, ambos no ano de 2011, serão analisados sob aspectos mercadológicos para observar se há características em comum entre estes setores e a teoria em questão.

O resultado foi avaliado a partir de pesquisa bibliográfica e análise empírica, concluindo que a Economia Tradicional desses setores analisados tem mais em comum com a Economia Digital do que era esperado, mas ainda assim pode explorar melhor a modernidade do estilo de vida atual com conceitos reunidos na Teoria da Cauda Longa.

Palavras-chave: Cauda Longa, nichos de mercado, economia digital, Pareto, lei de potência, indústria automobilística, aviação civil comercial.

ABSTRACT

The fast growth of Digital Economy is transforming many Traditional Economy businesses. What shortage economy can learn from observing the abundance economy and what is going to happen when everything in the world becomes available to everyone?

This research seeks to conceptualize the Long Tail Theory, from Chris Anderson (2006), at the lights of Economy and organizational management (Business Administration and Marketing) and then analyze two distinct sectors in front of the “digital” theory conditions. The Brazilian Automotive and Commercial Civil Aviation sector, both in 2011 will be analyzed under market aspects in order to observe if there are common characteristics between the sectors and the theory in question.

The result was evaluated from the bibliographic search and empiric analysis, concluding that Traditional Economy on these analyzed sectors have more in common with Digital Economy than expected, and can better explore the modernity of present lifestyle with gathered concepts in Long Tail Theory.

Palavras-chave: Long tail, niche market, digital economics, Pareto, power Law, automotive industry, commercial civil aviation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gráfico da distribuição da Cauda Longa.....	14
Figura 2: A cauda longa das músicas: o repertório Rhapsody	22
Figura 3: Acervo de empresas digitais e estoque de empresas tradicionais	23
Figura 4: Disponibilidade dos produtos nos mercados “online” e “offline”	24
Figura 5: Varejistas de produtos físicos, híbridos e puramente digitais.....	26
Figura 6: A cauda longa dos documentários	27
Figura 7: Comparação “cabeça” e “cauda”	28
Figura 8: Vendas de automóveis no Brasil em 2011	37
Figura 9: Passageiros de aviação civil comercial por aeroportos no Brasil em 2011	43
Figura 10: Publicação da companhia Gol na rede social Facebook	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise entre o mercado de mídia massiva e mídia de nicho.....	28
Tabela 2: Taxa de lucro de concessionárias Volkswagen em agosto de 2010	42
Tabela 3: Setores de automóveis leves e aviação civil comercial no Brasil em 2011.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Tema e problema	9
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	12
1.4	Metodologia	13
2	REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Introdução	14
2.2	Conceituação	16
2.3	Críticas ao conceito	29
2.4	Metodologia de Análise dos Setores	31
3	ANÁLISE DE SETORES.....	36
3.1	Análise do Setor de Vendas de Automóveis Leves no Brasil	36
3.2	Análise do Setor de Aviação Civil Comercial no Brasil	43
4	CONCLUSÃO.....	50
	REFERÊNCIAS	52
	ANEXOS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

A evolução tecnológica e a democratização da internet causaram mudanças em diversos mercados facilitando uma maior concorrência entre prestadores de serviços, produtores, atacadistas e varejistas. Segundo o buscador Google, um total superior a 28 bilhões de páginas de internet estão à mercê de 6,85 bilhões de usuários (média de 4,08 páginas/pessoa), dos quais meio bilhão de usuários frequentam redes sociais e trocam opiniões sobre produtos e serviços.

Toda essa imensa quantidade de sites controlada pela população mundial implica uma evolução muito rápida, pois antes de 1995 não existia sequer uma única página de internet e nem mesmo a própria web. Além disso, todos os dados mostram que essa penetração tende a aumentar ainda mais através da popularização dos *smartphones*.¹

Os *smartphones*, devido à praticidade de manuseio para algumas operações e dificuldades para outras acabam limitando alguns usuários ao envio de mensagens de e-mail e acesso às redes sociais. Porém, segundo o relatório de Morgan Stanley (2011), *Internet Trends*, os usuários já gastavam mais tempo conectados nessas redes do que em seus próprios e-mails em 2007. Em número de acessos eles haviam ultrapassado os e-mails em 2009.

A tendência mais expressiva dos próximos anos é de que os usuários buscarão se manter conectados por todo o tempo e em qualquer lugar, além de poderem expressar suas opiniões e adquirirem produtos, serviços, músicas e filmes com os quais se identifiquem melhor.

Antes de a internet atingir uma expressiva penetração, apenas as gravadoras escolhiam quais seriam os sucessos musicais do ano e articulavam para que as rádios, programas de televisão e lojas fizessem isso acontecer.

¹ Estes novos celulares que possuem acesso à internet e podem ser acessados de qualquer lugar chegaram ao mercado em 2005 e finalizaram o ano de 2012 num total superior ao número somado de computadores, notebooks e netbooks: são aproximadamente 1,1 bilhão de aparelhos ativos, segundo a Gartner, empresa especializada em consultoria em tecnologia. Este número é 62% maior que as vendas de 2010. Segundo Patrick Cerwall, chefe de marketing da Ericsson, a projeção de mercado é que esse número triplique até 2018.

Hoje, qualquer amador com uma câmera de baixo custo pode publicar na internet um vídeo ou uma música, fazer muito sucesso e virar a moda do ano. Por este mesmo meio, a internet, são divulgadas hoje uma grande massa de variedades, de produtos que ontem eram desconhecidos e hoje já são conhecidos de uma ponta à outra do mundo. A partir deste momento pessoas de qualquer lugar do mundo já podem ter acesso a estes produtos. A internet é totalmente pública e muito rápida. Não existe uma maneira de impedir que as pessoas conheçam as novidades e que queiram comprar o produto, assim a internet vem introduzindo novas preferências dos consumidores e, conseqüentemente, novos nichos de mercado na economia mundial.

Esse avanço dos nichos de mercado, através da difusão da informação pela internet, formou uma “cauda” na representação gráfica de “popularidade (vendas) x variedade de produtos”. A distribuição da enormidade de variedade de produtos com menor popularidade supera ou torna-se tão rentável quanto à venda de uma pequena variedade de produtos com maior popularidade, como ilustrado na Figura 1.

A distribuição de cauda longa recebeu este nome devido ao formato do gráfico que representa a distribuição estatística de dados da Curva ABC de Pareto, quando o valor do eixo Y, popularidade (vendas), diminui enquanto aumentamos X, variedade de produtos.

Em 2006, Chris Anderson lançou o conceito da Cauda Longa descrevendo-o em um livro que leva o mesmo título analisando segmentos como vendas na internet e principalmente indústrias de entretenimento. O autor também abordou outros segmentos e regras para que outras indústrias se adequassem às qualidades desse conceito para otimizarem seus resultados através das questões de custos, logística, marketing, preços e acesso às informações.

De acordo com Anderson (2006, p. 119-125), a curva que representa o conceito é uma lei de potência², mas deformada pelos gargalos de distribuição e limitações de estoque nos canais disponíveis. A cauda longa seria uma evolução do Princípio de Pareto. Lei de potência é uma família de curvas que podem ser encontradas em diversas observações, como fenômenos biológicos e populacionais. Se relacionada ao mercado de consumo, ela pode ser encontrada sob três condições que determinam os “desequilíbrios previsíveis” (segundo Pareto) dos mercados, da cultura e da sociedade: “o sucesso chama o sucesso”. As condições são:

- Variedade;

² Lei de potência: distribuições na forma de $y = ax^k$. Nos dados empíricos desta pesquisa, y é, em geral, popularidade (ou vendas absolutas) e x é a correspondente classificação variedade de produtos do mercado relacionado.

- Desigualdade;
- Efeitos de rede (propaganda boca a boca e reputação).

A curva de Pareto, quando aplicada ao varejo, mostra uma concentração expressiva de parte da demanda na cabeça da curva. Na outra parte podem ser percebidos números muito menores, porém distribuídos numa quantidade de produtos muito maior, formando um prolongamento inferior comprido em relação à cabeça e que se aproxima de zero tendendo ao infinito.

Com a finalidade de estudar e pôr em prática a análise para setores sob a ótica do conceito da cauda longa, este estudo buscará identificar características semelhantes às descritas pelo autor do conceito nos setores: aviação civil comercial e veículos automotores no Brasil durante o ano de 2011. Dessa forma, buscaria também encontrar como estes setores poderiam otimizar seus resultados através das características observadas por Anderson (2006) na teoria da cauda longa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar os setores de aviação civil comercial e de automóveis leves no Brasil durante o ano de 2011 à luz da teoria da cauda longa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Discutir teoricamente o conceito da Cauda Longa;

- Comparar o conceito de Cauda Longa com o conceito de nichos de mercado;
- Identificar características semelhantes entre o conceito e os setores em questão;
- Estudar quais são os principais obstáculos para estes setores otimizarem seus resultados aplicando ações características da teoria da cauda longa.

1.3 Justificativa

A pesquisa científica desafia a superficialidade e busca, através do rigor metodológico, a profundidade no conhecimento. A importância deste trabalho se dá por objetivar a identificação de semelhanças entre cenários aplicáveis à Cauda Longa e os setores da aviação civil comercial e de automóveis leves vendidos no Brasil em 2011, mas também pela compreensão e difusão deste novo conceito que não deve ser descartado.

Ignorar este novo conceito seria ignorar esta transformação da economia que, em parte, desconstrói mercados tradicionais e os recria no meio digital.

Este trabalho buscou responder se a Cauda Longa é um conceito que se aplica aos setores da aviação civil comercial e de automóveis leves vendidos no Brasil, e de qual forma este conceito pode ser aplicado dentro de setores da Economia Tradicional.

Pode-se, portanto, justificar como significativo este trabalho, tanto por sua relevância para o estudo das ciências econômicas quanto administração e marketing, mas também por tratar-se de uma área nova de análise econômica. Há a necessidade de um aprofundamento no assunto, levantando diversos aspectos e hipóteses explicativas para este fenômeno, resgatando elementos fundamentais e estruturais, e observando a relação entre estes.

1.4 Metodologia

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meios de um sistema dos procedimentos (SEKARAN, 1984). Nesta parte do trabalho explica-se como se darão os procedimentos para a realização da pesquisa. De acordo com Zanella (2006, p. 21), o método consiste no “... caminho percorrido em uma investigação”.

Antes da descrição do método da análise, ou métodos de procedimentos, julga-se necessário a abordagem do método pelo qual o problema é tratado. Será utilizado para a construção da pesquisa segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 19).

Foram utilizadas ideias principais de artigos disponíveis em bibliotecas e internet, de pesquisadores acadêmicos, pesquisas oficiais de instituições respeitadas por suas elaborações e estimativas concretizadas. Estes dados foram confrontados para a compreensão dos setores, tornando este trabalho uma pesquisa descritiva e um estudo de caso.

As informações sobre o segmento de aviação civil comercial foram obtidas através dos relatórios periódicos emitidos pela Infraero, administradora dos aeroportos comerciais no Brasil, através dos quais foi possível analisar a movimentação de voos, de passageiros e os custos de cada uma dessas unidades. Estes dados foram comparados com os de outros países que possuem relatórios semelhantes e uma infraestrutura de aviação mais desenvolvida para identificar tendências de mercado e de gestão.

Para o setor de automóveis leves vendidos no Brasil, serão avaliadas as informações divulgadas em relatórios pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave).

Foram utilizadas para a análise:

- As 9 regras da cauda longa definidas por Anderson (2006, p.221);
- Análise de causa e consequência do Princípio de Pareto (Regra 80/20);
- Análise de viabilidade econômica entre a cabeça e a cauda da curva.

Após a análise individual dos setores, são apurados os resultados de cada item avaliado para determinar a relação entre a Economia Tradicional destes setores e a Economia Digital.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Devido à recente publicação do conceito de Cauda Longa introduzido por Anderson (2006), ex-editor-chefe da revista Wired, e pela pouca disponibilidade de obras sobre o tema, será tratada como principal obra na qual este trabalho se baseia, o livro “A Cauda Longa” (2006), de autoria do próprio Chris Anderson.

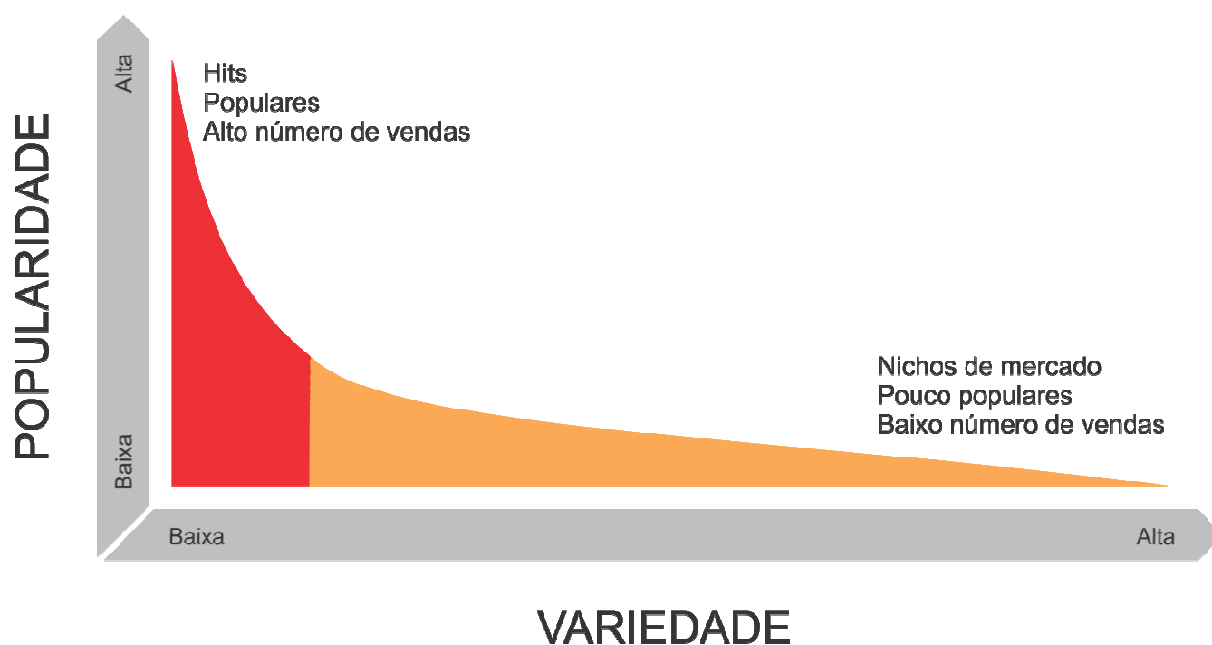


Figura 1: Gráfico de distribuição da Cauda Longa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013. Adaptado de Anderson (2006).

O conceito que será abordado e investigado neste estudo é simbolizado por um gráfico de distribuição (Figura 1) “Popularidade (traduzido em número de vendas) x Variedade de Produtos”, característico de lojas virtuais que não dependem de grandes espaços para estoques, como lojas virtuais de músicas, livros, filmes, jogos e softwares em geral. Essa é uma tendência que está crescendo muito, principalmente na internet, e facilita o empreendedorismo, pois reduz os custos de entrada em diversos níveis da cadeia produtiva:

produção, distribuição e comercialização. Consequentemente os preços também são reduzidos para os consumidores, pois tem maior poder de escolha e de compra.

Essas novas tendências atraem os consumidores por diversos motivos. Além de preços mais acessíveis, a opção de escutar trechos de álbuns e de músicas antes da compra, e até mesmo comprar apenas faixas de músicas que interessam ao cliente, ao invés de todo o álbum, garante sucesso aos empreendimentos.

A internet colaborativa também dá maior segurança aos compradores, pois permite consultar a opinião de outros consumidores através de comentários e classificação por notas. Essas opiniões e notas tornam alguns produtos melhores ou piores, dependendo do gosto popular de um nicho de mercado e podem promover um produto como best-seller sem o menor investimento em publicidade.

A web moderna deve ser planejada como uma estrutura com três pilares: tecnologia, comunidade e negócios (LÉVY, 1998, p. 17).

A Amazon³, além de pioneira em comércio eletrônico, foi também pioneira na internet colaborativa. É a isso que Jeffrey Bezos, CEO da empresa, atribui a sobrevivência da loja ao estouro da Bolha especulativa das “PontoCom” que se iniciou em 1999. Segundo Anderson (2006), a empresa de Bezos criou recursos de internet colaborativa para dar poder aos clientes e cumprir a missão de satisfazer seus clientes. A implantação desses recursos foi um enfrentamento diante das gigantes do entretenimento, pois os clientes podiam compartilhar suas opiniões e, consequentemente, disseminar informações negativas sobre um álbum ou artista.

A internet colaborativa é detentora de um conhecimento experimental inesgotável. Aproveitar a inteligência coletiva das pessoas envolve vender o que a multidão deseja. Esses recursos, segundo Howe (2008, p. 151), envolvem pequenos investimentos de tempo e energia por parte dos colaboradores individuais: essa é a inteligência coletiva e o poder das multidões.

Apostar nesses recursos deu um ótimo resultado e ajudou a Amazon.com a ser uma das duas únicas sobreviventes da bolha. A outra empresa sobrevivente é a eBay⁴, que se apoia em um modelo de vendas no qual os próprios internautas são vendedores e compradores.

Basta o produto estar em condições de ser encontrado na internet: o que chamaremos de “encontrabilidade”. Este é um dos requisitos para o conceito de Cauda Longa e também pode ser observado no mercado comercial de aviação civil e de veículos automotores.

Apesar de possíveis dificuldades técnicas para tornar as produções independentes fáceis de

³ <http://www.amazon.com>

⁴ <http://www.ebay.com>, proprietária da representação brasileira MercadoLivre.

serem encontradas na web, plataformas como lojas virtuais especializadas em entretenimento, como iTunes, Amazon, Google e Pandora ofuscam as estrelas do rádio e colaboram com a promoção de novas preferências musicais e novos hits.

Não se pode abandonar o mercado das massas, mas pode e deve se intensificar a atenção aos nichos, onde a concorrência é praticamente inexistente e o potencial de crescimento e lucros supera qualquer mercado já consolidado (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Apesar da teoria ser recomendada para negócios digitais, devido ao atual estilo de vida moderno que confunde o real e o virtual, e a introdução de novos nichos de mercado no mundo “offline”, serão analisados dois setores tradicionais: automóveis leves e aviação civil comercial no Brasil no ano de 2011.

2.2 Conceituação

A sociedade não é homogênea e possui indivíduos únicos, não apenas em gênero, idade ou tamanho físico e saúde. São diferentes também por qualidades específicas e únicas, seus princípios e interesses, os homens não são iguais e não consomem os mesmos produtos (PARETO, 1996). Os mercados podem se apropriar desta heterogeneidade através da configuração de nichos de mercado.

Segundo Koch (2008), um nicho de mercado tem como princípio oferecer mercadorias diferenciadas, assim como ter uma variação de clientes e os serviços oferecidos diferenciados, a fim de obter relações com outros nichos de mercado.

Durante setenta anos, até a década de 1980, não havia disputa entre os fabricantes de automóveis, pois os líderes eram a Ford, a General Motors e a Chrysler (os Três Grandes). No entanto, paralelamente ao mercado principal de carro, desenvolveu-se um mercado de veículos menores e mais baratos. Os carros mais bem-sucedidos foram o Volkswagen e depois o Mini. O mercado dos automóveis pequenos era um nicho distinto. Tinha clientes diferentes (europeus e consumidores de menor renda), produtos diferentes e líderes de mercado diferentes. (Koch, 2008, p. 26-27).

Percebe-se, portanto, que os clientes para a compra de carros na década de 80 se distinguia muito, assim como os carros esportes, que tinham outro segmento, atraíam um mercado de classe econômica maior, pois estão relacionados às pessoas mais jovens que procuram manter

uma "boa aparência". Dentre as marcas que competiam no mercado pelo carro esporte, estavam a Porsche e a Mazda, de acordo com Koch (2008). Evolui-se assim o mercado de carros esporte, com a marca Ferrari e a Maserati, devido ao poder aquisitivo de seus clientes, e a qualidade de seus produtos, com fabricação manual e qualidades exclusivas que atraem seus clientes e os fazendo-os ser valorizados em determinado nicho. Nichos dos quais o mercado automobilístico se enquadra são, minivans (Chrysler), segmento luxo o qual se sobressai (Mercedes-Benz) e os utilitários esportivos 4x4 (Jeep).

"Poucos nichos de mercado crescem 10% ao ano, no mínimo. Em geral, para as empresas grandes e já estabelecidas, apenas 5% dos seus produtos, ou ainda menos, crescem nesse ritmo" (Koch, 2008, p. 34). Ainda 15 a 25% das empresas que representam os novos nichos de mercado, crescem no mínimo por ano 10%.

Para definir um nicho de mercado, Martins (2006, p. 33) diz "... um pequeno grupo de consumidores que ainda não tenham todas as suas necessidades atendidas pelas outras empresas". Eles apresentam uma insignificante concorrência e valorizam mais a mercadoria, por estar disposto a pagar por aquilo irá suprir. Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 210), ainda destacam:

A empresa que atende a um nicho de mercado tem sucesso em virtude de especialização, desenvolvendo economias de escala e a capacidade de cobrar preços mais elevados por um serviço que as outras empresas não oferecem. Ao mesmo tempo, atender a um nicho de mercado coloca a empresa numa situação precária, porque ela se apoia em um mercado limitado e arrisca-se a perder sua base de clientes se acontecer alguma coisa que altere as exigências desse nicho.

Mattar e Auad (1997, p.2) caracterizam nicho de mercado como:

- O nicho é suficientemente grande e com poder de compra para gerar lucros;
- O nicho tem sido desprezado ou ignorado pelo líder de mercado;
- O nicho poderá ser atendido eficientemente e efetivamente pela empresa;
- O nicho poderá ser defendido contra o líder de mercado e outros competidores utilizando-se dos diferenciadores competitivos que a empresa desenvolveu junto aos seus consumidores.

Ainda assim, de acordo com Mattar e Auad (1997), as pesquisas bibliográficas na área de marketing citam que as pequenas empresas conseguem ocupar pequenos nichos de mercado a fim de manter uma boa relação com o mercado. Para que o nicho tenha bons lucros é necessário que ele seja desenvolvido, pois há muitos custos com o marketing. Sendo importante a administração deste para que possuam recursos suficientes para oferecer ao nicho.

As pequenas e médias empresas não conseguem competir com as grandes empresas, por isso buscam nichos que não são reconhecidos. De acordo com as pesquisas bibliográficas na área de marketing (apud Mattar e Auad, 1997, p. 3), "a empresa média captura nichos e os protege até mesmo das maiores e mais agressivas empresas".

Weinstein apud Mattar e Auad (1997, p. 3), descreve a importância de um nicho está na escolha do marketing e atividade de planejamento para que alcancem uma posição no mercado, descrevem que nicho de mercado pode ser definido como posicionamento em pequenos segmentos de mercado homogêneos que têm sido ignorados ou negligenciados pelos outros. O posicionamento é baseado no conceito de marketing integrado e competências diferenciadoras possuídas pela empresa. Essa definição endereça para os cinco elementos essenciais de nicho de marketing:

- posicionamento;
- lucratividade;
- competências diferenciadoras;
- pequenos segmentos de mercado;
- adesão ao conceito de marketing. (Weinstein apud Mattar e Auad, 1997, p. 3)

Raimar Richers apud Mattar e Auad (1997), descrevem que os nichos de mercado são reconhecidos por alguns mercadólogos com segmentos de mercado (é um conceito estratégico), já o nicho nasce de uma forma natural.

Como resultado da pesquisa bibliográfica, segundo Mattar e Auad (1997, p. 4), "... nicho poderia ser conceituado como a forma da empresa se adaptar a um mercado ou a um segmento de modo que cumpra o papel de atendê-lo bem com um produto ou serviço extremamente ajustado às suas necessidade e (ou) desejos." No campo do marketing, a conceituação de nicho de mercado apresentam as seguintes características:

- segmentação de mercado;
- oportunidade de mercado advinda de segmentos com necessidades/desejos específicos, não-explorados/não atendidos/ignorados pelos líderes de mercado e que possam ser atendidos de forma eficiente, eficaz e efetiva pela empresa, através de suas potencialidades e diferenciais competitivos;

- nicho como um segmento de mercado;
- nicho como um produto;
- estratégia típica para empresas não-líderes (ou pequenas e médias);
- focalização/concentração;
- especialização;
- posicionamento;
- utilizado para evitar confronto e (ou) para se defender dos líderes;
- ênfase na lucratividade - ao invés de vendas e participação (Mattar e Auad, 1997, p. 4)

Os executivos concordam com os acadêmicos ao analisar nicho como segmento, entretanto se diferem por caracterizarem de formas diferentes, como necessidades específicas, produto muito específico ou pode ser definido da forma como quiser. Ainda compreendendo sobre o nicho de mercado, segundo Mattar e Auad (1997, p. 12):

Nicho de mercado é um segmento ou uma área específica de mercado onde há uma oportunidade que passou a ser explorada de forma dominante e muito lucrativa por uma empresa, em função de dispor de vantagens competitivas originadas de uma estratégia de marketing, que faz uso de suas potencialidades e cujas bases estão voltadas à especialização e a um contínuo enfoque na diferenciação, de modo que o posicionamento de seu produto detenha uma imagem singular, criando um relacionamento forte com seus clientes, difícil de ser quebrado pela concorrência.

É importante destacar a visão Salim et al. (2005) de que quem ganha a atenção do cliente proporciona mais qualidade sobre os competidores, mesmo que este seja uma grande empresa no mercado. Resalta ainda o necessário para liderar o nicho de mercado (Salim et al., 2005, p. 89):

É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atacá-los.
É necessário que haja um conhecimento profundo dos concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre nossas soluções e as dos concorrentes, inclusive para responder às objeções dos possíveis clientes.

Para entender melhor o conceito sobre segmento de mercado, a Santos e Bertoldi (2012) descreve ser: "restringir, agrupar, adaptar, construir, e direcionar objetivos, metas e ações estratégicas a um determinado grupo de compradores com necessidades parecidas." As empresas tendem a diferenciar o seu produto dos demais para atender as necessidades dos clientes, podendo determinar fatores como preço de venda e a marca do produto. Segundo

Kotler apud Santos e Bertoldi (2012), a segmentação refere-se à diferenciação de cliente, quanto ao comportamento, necessidade e característica.

Nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. (...) Geralmente as empresas identificam nichos dividindo um segmento em sub-segmentos ou definindo um grupo formado por um conjunto distinto de traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios". (Kotler apud Santos e Bertoldi, 2012, p. 6)

No início da década de 2000, a expressão “cauda longa” (*long tail* no original) popularizou-se quando seu autor publicou na revista científica Wired um artigo sobre a era do consumo na rede. Chris Anderson, físico e editor-chefe da revista ressaltava a economia da abundância onde multiplicaram os números de bens e serviços ofertados devido à popularização da internet.

O conceito a ser abordado, formalizado por Anderson (2006) no livro “A Cauda Longa”, de subtítulo “A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação de mercados”, trata da transformação cultural e econômica da criação de novos nichos de mercado a partir de mercados concentrados. O autor descreve o efeito da democratização da informação na economia descrevendo a transformação das mídias da década de 1970 para os dias atuais.

Naquela época, as mídias emergiram com as emissoras de rádio e televisão quando imperavam os *hits*, que assim chamaremos para tratar dos grandes sucessos promovidos pelos meios de comunicação de massa e indústria de entretenimento.

Hoje essa mídia de massa ainda tem muito poder de influência na criação e manutenção dos *hits*, mas ela vem perdendo essa influência e esses grandes sucessos já não são mais tão fortes quanto décadas atrás. Anderson (2006) constatou que quase todos os musicais mais vendidos de todos os tempos foram gravados nas décadas de 1970 a 1980 e nenhum nos últimos dez anos, apesar do aumento da população. Isso vale para filmes, livros, músicas e até para produtos de prateleiras em supermercados.

O autor do conceito descreve esta transformação como o inverso de um efeito manada: ao invés das compras se concentrarem, se dispersam em inúmeros nichos de mercado, que darão a forma de uma longa cauda ao gráfico que representa a proposta.

Para Anderson (2006), três observações são importantes: 1) a cauda de variedades disponíveis é muito mais longa do que supomos; 2) ela agora é economicamente viável; e 3) todos esses nichos, quando agregados, podem formar um mercado significativo” (SALGADO, 2008 Apud CAMPOS, 2009, p.18).

O consumo agora é estimulado diversificadamente através de estratégias de marketing, de comunicação de massa e de nichos específicos, buscando facilitar ainda mais o consumo e as relações do comércio eletrônico. Formam-se novas “comunidades virtuais” (RHEINGOLD, 1998), de dinamismo particular com grande envolvimento dos consumidores de forma a conhecê-los sempre melhor e, assim, abrindo a possibilidade de antecipar comportamentos que sirvam como dados para o mapeamento de tendências de consumo.

As empresas estão acompanhando a movimentação dos consumidores por meio das redes sociais. Zenone (2009, p. 107) defende o foco das empresas nessas comunidades porque essas redes tendem a despertar o interesse pelas empresas pela possibilidade de pesquisa, comunicação e, algumas vezes, pela própria venda:

No início, o interesse maior era por questões sociais, formando redes de solidariedade em relação a uma determinada causa, mas, com o passar do tempo, redes sobre diversos assuntos foram criadas, o que levou as empresas comerciais a perceberem o potencial dessa ferramenta para o negócio. (ZENONE, 2009, p. 107)

É inesperado notar que nichos de mercado são ignorados, pois são a imensa maioria de filmes, livros ou músicas mesmo sem sucesso ou reconhecimento, mas possuem público na casa de milhões de pessoas em todo o globo. *Hits* representam apenas a ponta do iceberg de toda a carteira de produtos ofertados por qualquer organização (ANDERSON, 2006). Pareto (1996, p. 37) discorda: “Seria absurdo fazer da existência do Monte Branco uma objeção à teoria da esfericidade da terra, porque a altura dessa montanha é desprezível em relação ao diâmetro da esfera terrestre”.

Segundo Kotler e Keller (2006), está cada vez mais caro atingir um público das massas devido à fragmentação dos mercados e à proliferação de meios de comunicação e de propaganda. Os mercados não são homogêneos. Foram identificados pelos autores quatro novos níveis de marketing: segmento, nicho, local e individual. Um segmento de mercado é um grupo relevante de consumidores que possuem as mesmas preferências; um nicho é um grupo mais restrito que busca benefícios distintos; o marketing local procura desenvolver o programa de marketing sob o viés dos desejos e necessidades de clientes da região onde atuam; por fim, o marketing individual, ou marketing customizado, procura atender aos clientes de forma única.

Os nichos de mercado seriam a tradução do conceito da Cauda Longa para a Economia e poderá ser identificado em todos os exemplos deste estudo. A própria TV e o rádio que ainda são grandes difusores de informação e catalisadores da influência da indústria de entretenimento já sofrem o grande impacto da concorrência dos inúmeros canais fechados e

com as inúmeras rádios online. Hoje os mercados de massas competem com inúmeros mercados de nicho.

Opções de canais de TV e de rádios sempre existiram, mas devido ao crescimento se tornaram uma massa de nichos de mercado com um custo muito mais acessível e se transformaram numa força cultural e econômica relevante. Os consumidores passaram a experimentar mais produtos que até então não conheciam e ser menos fiéis às marcas.

Essa mudança está acontecendo junto com a grande expansão e democratização da informação através da internet, que permite encontrar informações adicionais de produtos e também a interação entre os usuários que compartilham suas experiências de compra de produtos e serviços de empresas online e tradicionais.

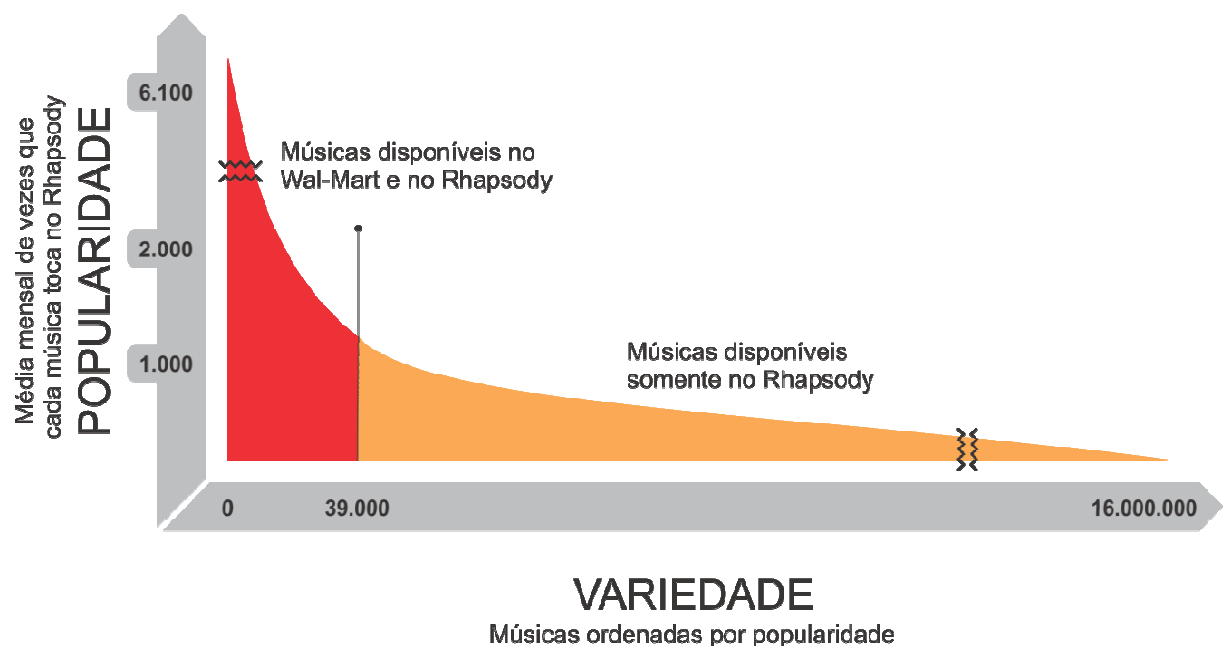


Figura 2: A cauda longa das músicas: repertório do Rhapsody.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor, adaptado de Wired (2004)
e atualizado em 2013 a partir de Rhapsody.com.

Assim, a forma de coletar experiências práticas ou opiniões vivenciadas por pessoas do mundo todo tem superado as restritas experiências de amigos e vizinhos, auxiliando na tomada das decisões de compras e de contratações de serviços. O acesso a essas experiências através da internet com comentários e notas de classificação influencia decisões para o

mercado eletrônico e para o tradicional. Segundo o instituto eMarketer (2008, p. 12), para cada dólar gasto no comércio eletrônico, US\$ 3,45 de vendas no comércio varejista são influenciadas pela web. Para Shardanand e Maes (1995, p. 357), os sistemas de recomendação essencialmente automatizam o tradicional “boca-a-boca”.

Estes números devem aumentar significativamente a cada ano, uma vez que a nova geração nunca conheceu um mundo sem banda larga, celulares, MP3, compras online e facilidades para baixar filmes pela internet. São acostumados com um mundo de acesso ilimitado a todas as informações e produções. Isso não significa que a inexistência da demanda para a cultura de massa, mas que esse não é mais o único mercado como acontecia décadas atrás.

Os consumidores exigem cada vez mais opções. A era do tamanho único está chegando ao fim e em seu lugar está surgindo algo novo, o mercado de variedades (ANDERSON, 2006, p. 5).

O autor do conceito deixa claro que a ideia da Cauda Longa é melhor aplicada em uma economia da abundância, onde não há fortes gargalos com altos preços de estocagem, por exemplo.

Com o custo reduzido pelo estoque virtual em detrimento do custo do estoque físico e do aumento da variedade de produtos, pode-se considerar repassar esse desconto ao consumidor. Anderson (2006) sugere reduzir ainda mais o preço. Com as diversas alternativas oferecidas pela internet de lucro direto, especialmente com publicidade, o negócio pode se tornar mais lucrativo ao “esticar” a cauda aumentando a variedade de produtos ofertados e ao “engordar” a cauda, com ações que reduzam os preços dos produtos da cauda ou estimulem a divulgação/“encontrabilidade” do produto.

Lojas tradicionais com gargalos ou estratégias que envolvem estoque limitado, como o Wal-Mart, que trabalha somente com os produtos mais vendidos, ou seja, com os hits, ou a Short Head, que é simbolizado em vermelho na Figura 2. Comercializam apenas os CDs e DVDs mais vendidos de estilos musicais populares, aqueles que têm saída muito rápida. Para empresas assim de uma Economia Tradicional, o estoque custa dinheiro e pode não justificar a exposição de tanta variedade.

Quando começam a ser eliminados os gargalos existentes entre a demanda e a oferta, surge a economia da abundância, onde tudo será disponível para todos, sendo a tecnologia e principalmente a internet responsáveis diretos pela prospecção deste fenômeno (ANDERSON, 2006, p.179, SCHMITT e PEREIRA FIALHO, 2007). Em contraposição à economia tradicional da escassez, a cauda longa se baseia no mercado da abundância

(ANDERSON, 2006, p. 179).

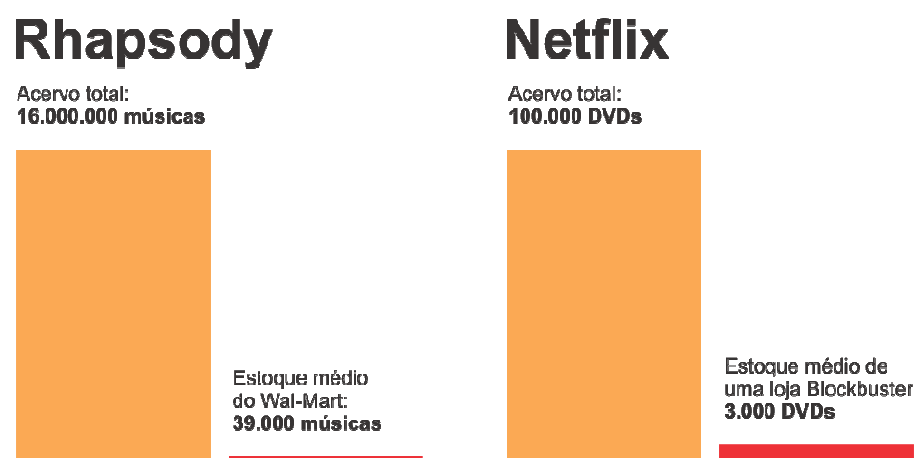


Figura 3: Acervo de empresas digitais e estoque de empresas tradicionais.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor. Adaptado de Wired (2004) e atualizado em 2013 a partir de Rhapsody.com e Netflix.com.

No Wal-Mart, por exemplo, não há espaço para caudas tão longas devido à escassez da capacidade de estocagem. Na Economia Tradicional, a expansão de nichos de mercado é um desafio, pois quando temos muitas marcas em um mesmo mercado, a carência de informação sobre elas atrapalha na tomada de decisão do consumidor.

A Internet ultrapassa os limites das prateleiras das livrarias, supermercados e outros varejos físicos e agora é possível encontrar todos os tipos de produtos na web. Na imensidão de produtos ofertados, os nichos constituem um mercado tão grande quanto os best-sellers. No varejo, as margens praticadas nos produtos mais vendidos vêm caindo drasticamente. Assim, os produtos de nicho ganham importância na medida em que oferecem o meio para se atingir uma rentabilidade mais atrativa nos negócios (Anderson, 2006).

Para o mercado de mídias audiovisuais, os itens *não-hits* dão a forma de uma cauda alongada ao conceito cauda longa são tratados por Primo (2007, p.77-80) como “digital trash”. São fenômenos do ciberespaço que atingem níveis de popularidade consideráveis de forma alternativa e sem o apoio dos meios massivos e das grandes produtoras apesar da qualidade considerada não convencional pela indústria cultural (BERTI, 2010, p. 6).

O termo “trash” é utilizado de forma classificadora e taxativa no meio midiático como significado de algo imoral, fora do convencional ou desenvolvido por amadores e através de equipamentos não profissionais (PRIMO, 2007, p. 2). Para alguns mercados há homogeneidade de produtos e percebe-se uma tendência a um mercado totalmente competitivo, mas a heterogeneidade de outros mercados põe esta característica em questão. Pyndick e Rubinfeld (2002) consideram que o modelo de competição total baseia-se em três suposições básicas: (1) aceitação de preços, (2) homogeneidade de produto, e (3) livre entrada e saída de empresas. Este último, para alguns mercados é completamente adequado devido ao baixo custo de entrada, mas a homogeneidade de produto pode ser uma restrição.

Primo (2007, p. 2) relata em seu estudo que “encontra-se nessa perspectiva a seguinte lógica econômica: lixo é o que não é riqueza” para ilustrar a forma como são tratados os *não-hits* do mercado de mídias audiovisuais. Porém, se estas produções continuam sendo criadas é porque há alguma demanda gerando riqueza, contrariando a lógica econômica acima e enquadrando esta demanda em nichos de mercado.

É exatamente na contrariedade desta lógica que este estudo será aprofundado: a soma de todos os produtos diversificados com menor volume de vendas pode representar vendas expressivas e lucros significativos. A teoria da Cauda Longa nos mostra uma tendência de que nossa cultura e nossa economia estão se afastando do foco de alguns hits e alonga a cauda da curva da demanda em direção a uma enormidade de nichos de mercado.

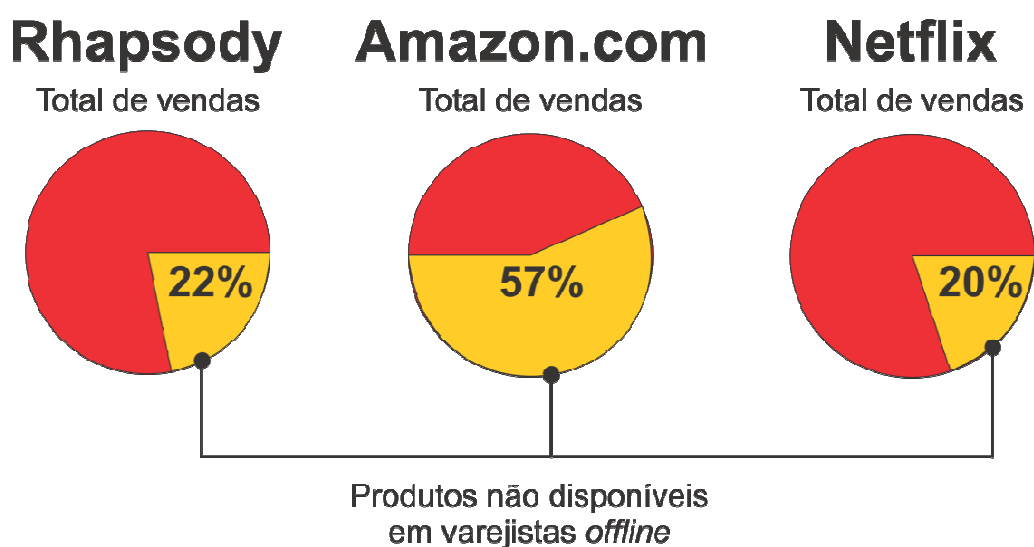


Figura 4: Disponibilidade dos produtos em mercados “online” e “offline”.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor. Adaptado de Wired (2004):

“The new growth market: Obscure Products You Can’t Get Anywhere But Online”.

Segundo Kaseker (2011, p. 87), enquanto a economia visava propagar o mesmo produto a milhões de pessoas em todo o mundo, acarretando em uma enormidade de tempo e dinheiro para as redes de divulgação ponto a ponto, agora se pode oferecer uma imensidão de opções para cada comprador. A cultura de massa continua sobrevivendo, porém, no momento os hits lutam com infinitudes de mercados de nicho. Os compradores têm sempre mais opções à sua disposição.

“A era do tamanho único está chegando ao fim e em seu lugar está surgindo algo novo, o mercado de variedade.” (ANDERSON, 2006, p. 5)

No caso da livraria online Amazon.com a venda de livros que não são encontrados nas prateleiras das livrarias convencionais representa mais da metade de suas vendas. Segundo Anderson (2006, p. 33), a era do “tamanho único” perde a hegemonia e surgem os *micro-mercados* e os *micro-hits*. Assim, a quantidade de *hits* se multiplica, cada um com um público menor, porém, supostamente mais engajado.

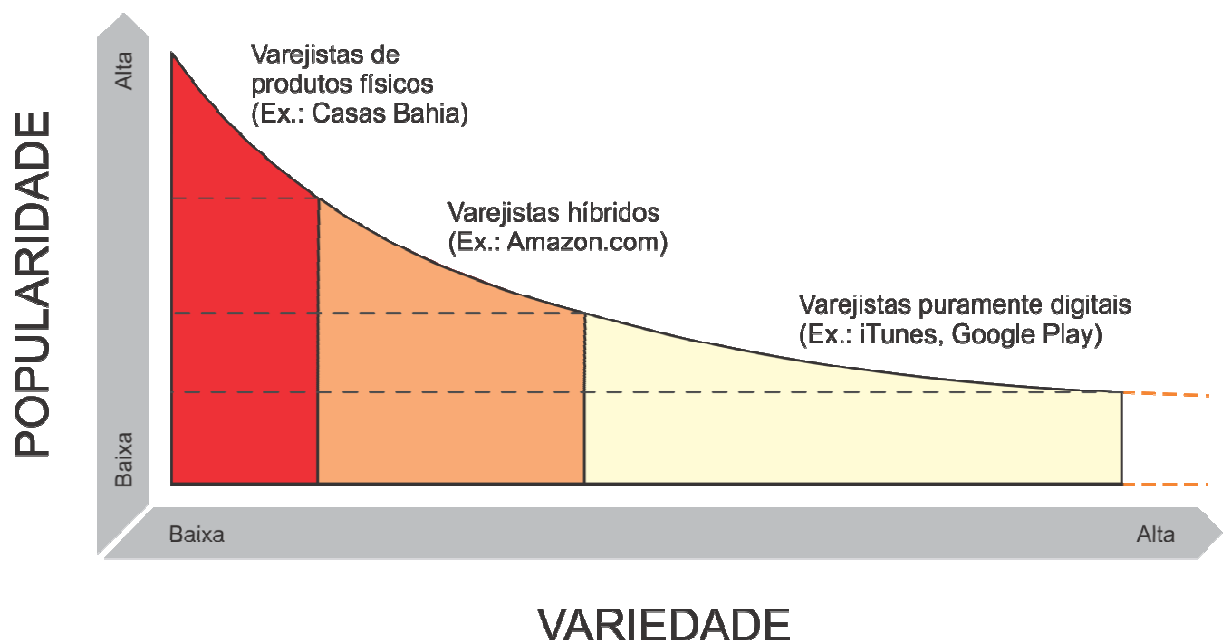


Figura 5: Varejistas de produtos físicos, híbridos e digitais.

Fonte: Gráfico ilustrativo elaborado pelo autor. Adaptado de Wired (2004).

Quando destinados a um grande público em uma era que para muitos mercados espaço nas prateleiras não é problema, bens e serviços podem ser tão atraentes lucrativamente quanto os destinados ao grande público (ANDERSON, 2006, p. 51).

No Brasil e em outros países com a configuração espacial semelhantes há que se considerar a dimensão continental, que torna a distribuição mais dispendiosa do que, por exemplo, na Europa. Não compensa para as distribuidoras transportar um ou poucos exemplares para locais afastados dos centros de produção. A economia de escala prevalece e a distribuição é feita em grandes quantidades (SÁ EARP e KORNIS, 2005, p. 45).

A expansão da internet colaborou com a emergência desses nichos de mercado e justifica por que os internautas, produtoras e empresas de todo tipo dispõem-se a produzir, circular e debater uma enormidade de produtos. O próprio debate realizado pela internet é um dos principais fatores contribuintes com essa emergência dos nichos, pois as páginas de internet fornecem plataformas de “ranqueamento” através das opiniões dos visitantes dando destaque aos produtos que conquistam a atenção do público.

A quantidade e a qualidade das informações sobre cada nicho de mercado também se elevou. “Diferente da mídia massiva, que busca atingir o maior número de pessoas (despertando o interesse de grandes anunciantes), a mídia de nicho volta-se para públicos bem segmentados” (PRIMO, 2007, p.4).

São publicadas páginas de internet, blogs e fóruns de discussão coordenados por conhecedores e interessados por cada assunto, ao invés de editores contratados por grandes corporações, e uma só pessoa pode ser suficiente para produzir tudo isso com total liberdade de expressão utilizando-se de ferramentas que facilitam uma web colaborativa. A qualidade das câmeras de vídeo e dos softwares de edição era uma das fronteiras entre o conteúdo considerado profissional e o amador. Este diferencial já não é tão significativo devido ao acesso democrático de equipamentos, software e informações de utilização.

Anderson (2006, p. 52-56) conclui que as três forças da cauda longa são:

- democratização das ferramentas de produção;
- queda dos custos de consumo em virtude da democratização da distribuição;
- ligação entre a oferta e a demanda.

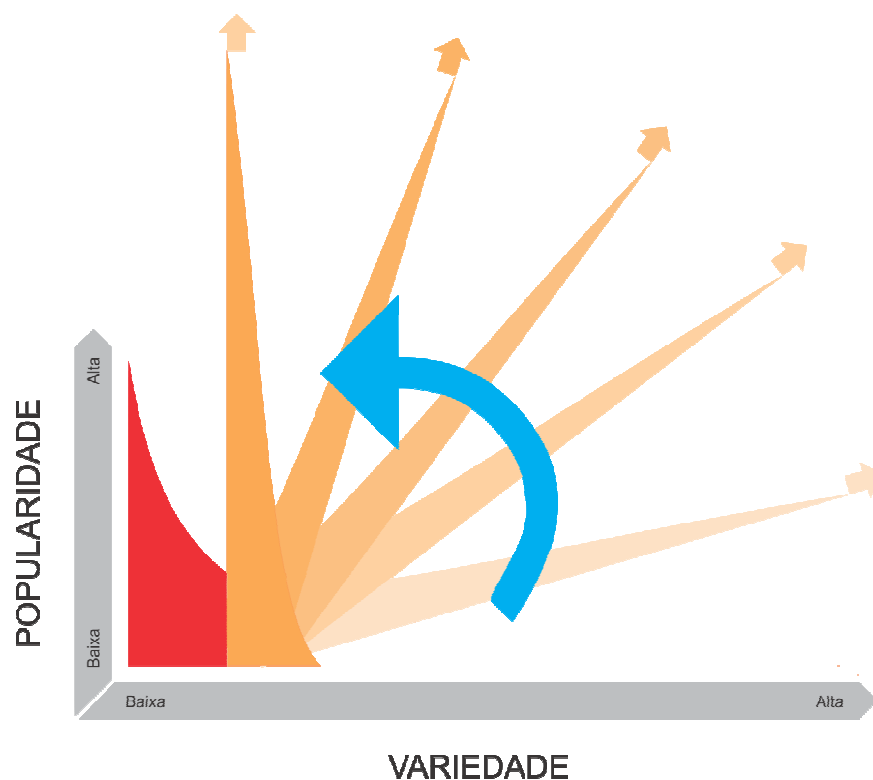


Figura 7: Comparação “cabeça” e “cauda”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É necessário evitar o exagero de se apontar o “poder da cauda longa” como o fim dos mercados massivos. Hoje nossa cultura representa cada vez mais uma relação equilibrada entre cauda e cabeça, hits e nichos, instituições e indivíduos, profissionais e amadores. “A cultura de massa não deixará de existir, ela simplesmente se tornará menos massificada” (Anderson, p. 180).

A figura 7 a seguir mostra, através da distorção da forma horizontal para a vertical da cauda da curva coloca-la em comparação com a cabeça da curva para ilustrar que a exploração da cauda pode sim ser um bom negócio e até mesmo ser um modelo de negócios muito lucrativos.

Quadro 1: Análise entre o mercado de mídia massiva e mídia de nicho

Mídia massiva	Mídia de nicho
Economia da escassez	Economia da abundância
Broadcasting	Interação em rede
Consumo massivo	Micro-mercados
Celebridades	Reputação
Testemunhal	Recomendação

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Primo (2007, p. 7)

O autor Primo (2007, p. 7), que discute a cauda longa especificamente nos mercados de mídias elaborou o seguinte quadro como resumo de uma análise do cenário midiático sob a ótica do conceito apresentado. O quadro foi adaptado para ajustar-se à ótica deste estudo.

2.3 Críticas ao conceito

Apesar de ser recente, Anderson (2006) e a teoria da cauda longa, foram louvados entre empresários, economistas e, principalmente, entre internautas. Ganham fama e crédito, mas também alguns respeitáveis adversários.

Entre estes, está o historiador Keen (2009), autor da obra "O Culto do Amador - Como a Internet de Hoje Está Matando Nossa Cultura" que escreveu esta obra especialmente para combater de forma pertinente a internet colaborativa e a democratização do conhecimento. O autor se julga abertamente contra o que hoje chamamos de revolução digital e o conteúdo colaborativo da rede.

Keen (2009) descreve que o negócio da música está em “queda livre” com as vendas de álbuns tendo uma queda de 18% na primeira semana de 2007 em relação com a primeira semana de 2006. O negócio da música era um dos principais exemplos citados no conceito da cauda longa por Anderson (2006).

McCracken (2007), afirma que esta teoria "é uma falácia". “O livro *A Cauda Longa* é parcial. Ele [Anderson] dá muita atenção a sites como Amazon, eBay e Google, e praticamente ignora o resto do capitalismo. Anderson pegou um dos desenvolvimentos mais explosivos [o comércio eletrônico] do capitalismo para oferecer uma única solução e uma visão parcial” (MCCRACKEN, 2007).

Tim Wu (2006) também faz críticas à Cauda Longa. Wu (2006) começa por criticar o slogan na capa do livro, que lê-se: "Por que o futuro dos negócios é vender menos de mais", o que certamente é errado ou pelo menos exagerada.

Ele afirma que o livro de Anderson (2006) ao contrário de seu artigo inicial na revista *Wired* (2004), ameaça transformar uma grande teoria da economia, em uma má teoria da vida e do universo. O professor também introduz a indústria do petróleo, ele fala que Anderson (2006) não discute este tema em seu livro, e que se levado em consideração e comparar a Exxon com 371 bilhões de dólares em receitas em 2005 com o Google, de 6,1 bilhões vê-se claramente o porquê de não levar em conta. “A cauda longa não parece nos dizer muito sobre o futuro desta gigante do petróleo. Não é realmente claro como a Exxon poderia se beneficiar de expandir os tipos de gás que se disponibiliza em suas estações de serviço.” (WU, 2006)

Para a Exxon seria muito oneroso custear a instalação de bombas, e poucas pessoas têm preferências bem apuradas para tipos de gasolina, sendo assim na opinião do professor ficaria difícil a indústria do petróleo aplicar-se na Cauda Longa. (WU, 2006).

Elberse (2008) vai de encontro ao conceito, expondo alguns elementos de vendas que revelariam que a Web amplifica a importância dos “hits”. (ELBERSE, 2008, p. 3).

Anderson contestou o estudo, exaltando Elberse (2008) e a rigidez acadêmica com que ela examina o assunto, mas denotando uma diferença entre as suas interpretações de onde a "cabeça" e a "cauda" começam. Elberse (2008) define a cabeça e a cauda usando porcentagens, enquanto Anderson usa valores absolutos.

Desfecho semelhante aconteceu em um artigo publicado por Tan e Netessine (2011), sugerindo que a cabeça e a cauda deveriam ser definidas através de porcentagens ao invés de números absolutos. De acordo com Tan e Netessine (2011), o efeito de cauda longa pode estar presente em alguns casos, mas poucas empresas funcionam em sistema de distribuição digital pura.

Ao contrário, eles devem pesar os custos da cadeia de fornecimento de produtos físicos contra o ganho potencial da captação de clientes individuais em ofertas obscuras e de um mercado em rápida expansão. Empresas também devem considerar o tempo dispendido para os consumidores a localizarem itens almejados.

"Há empresas inteiras com base na premissa do efeito Cauda Longa que argumentam eles vão ganhar dinheiro com foco em nichos de mercado", diz Tan e Netessine (2011). "Nossos resultados mostram que é muito raro no negócio de que tudo é tão preto e branco. Na maioria das situações, a resposta é depende. A presença do efeito de Cauda Longa pode ser menos universal do que se pode ser levado a acreditar" (TAN; NETESSINE, 2011, p. 30).

Em 2008, uma avaliação de vendas pelo Will Page e o empresário Andrew Bud, de um serviço de música digital britânico desconhecido, indicou que estas vendas mostravam uma distribuição *log-normal* ao invés de uma lei de potência (Michaels, 2009). Eles mencionaram que 80% das músicas não venderam se quer uma cópia em um período de um ano. Anderson retrucou dizendo que tais descobertas do estudo eram complicadas de serem avaliadas sem o acesso aos dados.

2.4 Metodologia de Análise dos Setores

Na análise de setores serão apresentados os dados dos setores de aviação e de automóveis. Os dados são referentes ao ano de 2011 retirados da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabreve) e da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), a partir destes dados, serão analisadas e evidenciadas as semelhanças destes setores com o princípio da cauda longa.

O objetivo desta análise de setores não é comprovar se a teoria da cauda longa é válida ou não, e sim analisar se estes setores possuem características semelhantes às necessárias para se encaixar na teoria ou não, e se são aplicáveis ou não à teoria e quais as características que partem da proposta de Anderson (2006), independente de validar a cauda longa. Começaremos com o setor de vendas de automóveis leves e posteriormente iremos para o setor de aviação civil.

Serão verificadas algumas características, sendo as mais importantes:

Princípio de Pareto 80/20: O princípio de Pareto (também muito conhecido como Regra dos 80/20), diz que para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Esta é facilmente mal interpretada: os valores não precisam ser exatos 80/20. Podem se aproximar de 80/10 e os dois valores não devem ser somados na esperança de atingir 100. São variáveis distintas (vendas e quantidade da variedade da oferta) (ANDERSON, 2006, p. 123-128).

Nestes setores analisaremos este princípio em relação aos gráficos e tabelas, se os números estão aproximados e se estes setores se encaixam no princípio. As forças desse princípio descrevem boa parte do mundo ao nosso redor e Anderson (2006, p. 125) trata a Cauda Longa como mais um dos “desequilíbrios previsíveis” pela regra dos 80/20, apesar de aceitar altas variações.

9 Regras da Cauda Longa (Anderson, 2006):

Em seu livro, Anderson (2006) dedica um capítulo às regras da cauda longa, citando nove

regras praticadas pelos adeptos de mais sucesso. A aplicação de cada regra nas análises a serem feitas não indica se a teoria é ou não aplicável nesses setores.

Entre as análises de cada regra haverá também, além de comparações com o que já é realizado por cada setor, proposições hipotéticas de como cada setor poderia utilizar-se de cada regra.

Regra 1: Movimento os estoques para dentro... ou para fora.

Nesta primeira regra Anderson (2006) cita a eficiência dos estoques centralizados ao invés de prateleiras lotadas de produtos, assim facilita ter mais produtos diferentes expostos ao consumidor. Para oferecer ainda mais variedade, algumas empresas articularam os estoques virtuais, onde os produtos ficam armazenados nos depósitos dos parceiros, mas expostos e vendidos em seu próprio site, desta forma os custos são ou chegam muito próximo à zero.

Regra 2: Deixe os clientes fazerem o trabalho.

Uma forma de aliviar o trabalho e abaixar os custos é deixar com que os próprios clientes o façam. Neste momento podemos nos perguntar, mas temos como exemplo as seguintes empresas: Wikipedia, eBay, MySpace, Craigslist e as inúmeras sínteses e sinopses de filmes da Netflix. Este benefício não é apenas econômico, possibilita aos clientes prestarem melhores serviços a si próprios. Somados, os consumidores apresentam energia e tempo praticamente inacabável. Neste caso, o serviço está sendo realizado pelas pessoas interessadas nestes resultados, e que melhor conhecem as suas necessidades. Ex.: formulário de cadastro de sites substituindo empregados preenchendo o cadastro de clientes.

Regra 3: Um método de distribuição não é adequado a todas as situações.

Os clientes possuem gostos diferentes, e assim preferências distintas na hora de comprar, e principalmente por onde comprar. Alguns preferem pela internet e outros preferem ir à própria loja. Alguns têm tempo suficiente para procurar, outros não. Para empresários que não querem perder nenhum cliente, o interessante é abordar, aqueles que desejam comprar, por todos os lados: pela internet, através das lojas, sete dias por semana e vinte quatro horas por dia. Assim o cliente não tem o que reclamar em

relação à procura de produtos.

Regra 4: Um produto não atende a todas as necessidades.

São várias opções disponíveis on-line em relação a músicas: faixas individuais, álbuns, amostras grátis de trinta segundos, vídeo de música, toque de telefone e remixes, entre outros. As mesmas coisas expostas de formas diferentes, em partes, dando ao cliente a oportunidade de escolher entre o todo e a parte que prefere. Cada combinação alcança diversos públicos. Fazer o possível para oferecer os seus produtos de várias formas convenientes.

Regra 5: Um preço não serve para todos.

Nesta regra o autor expõe várias formas de precificar as coisas, de acordo com a melhor forma de pagamento e recebimento para cada pessoa. Por exemplo, pagar com dinheiro ou com o tempo disponível. Também colocando como exemplo os leilões ou ainda o “buy it now” (compre isto agora) em leilões a preços um pouco mais altos. O iTunes preferiu fechar as suas vendas de faixas a um preço fixo e também a Rhapsody percebeu que abaixando os preços por quase a metade vende o triplo, sendo mais lucrativo.

Regra 6: Compartilhe informações.

Indicar os produtos mais vendidos, os produtos de melhor qualidade, ou seja, ajudar o cliente de fato como um amigo. A empresa deve ser um amigo e um parceiro do cliente. Ser transparente, auxiliar o consumidor a escolher o que ele necessita e o que é melhor para ele, desta forma a empresa obtém confiança do cliente sem gastos extras e com obtém também uma propaganda feita pelo cliente satisfeito aos que participam do seu meio social.

Regra 7: Pense “e”, não “ou”.

Esta regra é muito parecida com a regra quatro, pois o autor fala sobre a diversidade de produtos, sempre que possível ter o máximo, por exemplo, ao invés do empresário

colocar esta “ou” aquela cor na prateleira, colocar a cor A “e” a cor B nas prateleiras. Sempre existem aquelas pessoas que gostam um pouco da cor menos popular, e assim o empresário ganha vendas, porém isto se torna mais possível na maioria dos casos onde o estoque pode ser bem grande, ou infinito no caso dos estoques digitais. Quanto mais produtos nas prateleiras com certeza mais vendas. Numa economia digital de abundância, a estratégia certa é quase sempre oferecer tudo.

Regra 8: Ao fazer o trabalho, confie no mercado.

Na economia tradicional da escassez, é preciso adivinhar o que os clientes vão comprar: fazer uma “pré-filtragem”. Numa economia digital da abundância, o autor sugere fazer uma “pós-filtragem”. É a diferença entre previsão e mensuração. Primeiro oferte tudo, depois apure os resultados e dê destaque e informação ao cliente sobre o que os outros clientes mais compram e sobre o que acham de cada produto. É uma maneira de divulgar os produtos com base nos mercados: a voz dos mercados.

Regra 9: Compreenda o poder da gratuidade.

Neste caso esta gratuidade existe mais significativamente na área virtual, como exemplo os serviços gratuitos de e-mail, como: Gmail, Yahoo, Hotmail e muitos outros, também os servidores de mensagens instantâneas e redes sociais: Windows Live Messenger, Skype, Facebook, Orkut entre outros. É a gratuidade que instiga o cliente a conhecer melhor o serviço e fazer uso do mesmo, a partir disso estimula o cliente a querer subir de nível, se tornar um cliente “Premium”, de forma que a pessoa tenha um leque de opções normalmente muito maior que os demais clientes. Estes clientes dos serviços gratuitos geram custos de valores muito próximos ou iguais à zero, o que torna possível esta gratuidade como forma de “publicidade” entre outras alternativas.

Em 2009, o mesmo autor do livro *A Cauda Longa*, Anderson (2006), lançou o livro *Free*, dedicado ao poder da gratuidade e como as empresas o exploram para gerar lucros mais relevantes.

c) Análises dos setores em relação à cabeça e à cauda dos gráficos:

Esta é uma análise dos números dos gráficos e tabelas, onde será verificado somente de acordo com a tabela em relação com o princípio da cauda longa, cabeça e cauda, as possíveis explicações dos detalhes do gráfico. Também serão examinados o que tem mais valor em cada setor, vender apenas os *hits*, ou colocar todo um grandioso estoque à venda.

3 ANÁLISE DE SETORES

3.1 ANÁLISE DO SETOR DE VENDAS DE AUTOMÓVEIS LEVES

O mercado de automóveis é dividido em três nichos de mercado principais que simbolizam escolhas muito diferentes dos consumidores de acordo com a finalidade do automóvel:

- Automóveis leves (sedans, hatchs, esportivos, etc);
- Comerciais (caminhonetes e utilitários);
- Motos (motocicletas).

Foi escolhido para ser analisado apenas o setor de automóveis leves, ou seja, estão excluídos veículos do tipo comerciais (Kombi, Strada, Fiorino e caminhonetes) e motos por representarem um mercado muito distinto. Apesar da distinção entre eles, pode-se perceber através dos gráficos representativos de vendas que seguem o mesmo comportamento e inclinações de curvas. Seus gráficos estão anexados ao final desta pesquisa.

No ano de 2011, foram vendidos 2.648.458 automóveis leves no Brasil. Os 15 carros mais vendidos no Brasil do Gol até o Logan, podemos chamá-los de *hits*, representando a cabeça da curva. O número de vendas dos *hits* somados chega a 1.678.976 de carros vendidos, isso equivale a 63,3% das vendas, enquanto o restante equivale a 969.482 unidades, representando os outros 36,7%.

Abaixo analisaremos as características citadas anteriormente para o setor de automóveis leves, utilizando-se da representação gráfica a seguir e da tabela a qual o gráfico representa, disponível entre os anexos desta pesquisa.

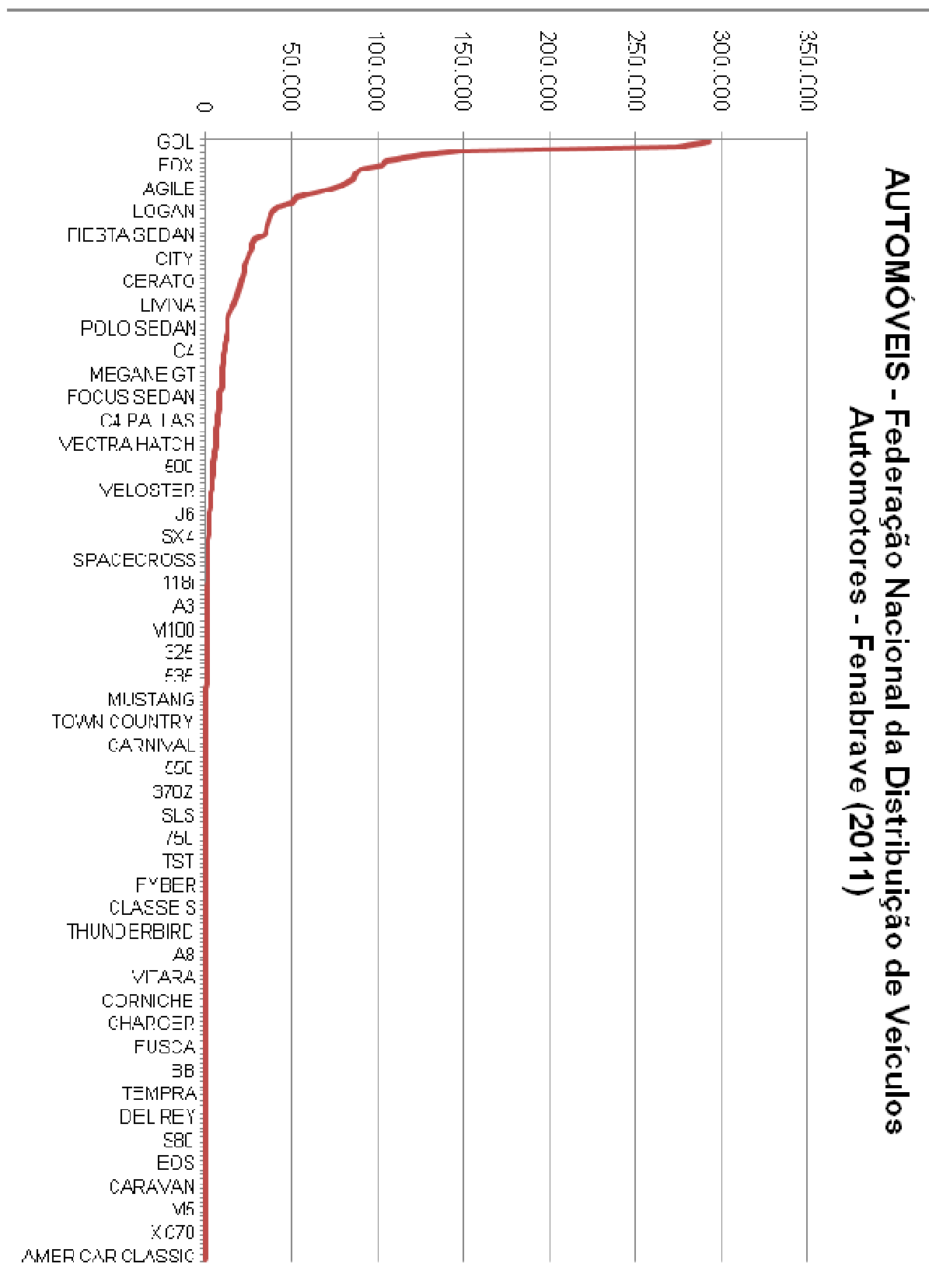


Figura 8: Gráfico de vendas de Automóveis no Brasil em 2011. Criado a partir da tabela Anexo 1, de FENABRAVE (2011).

a) Verificar Princípio de Pareto 80/20:

Os *hits* representam apenas 0,06% do número de modelos disponíveis à venda, porém é responsável por 63,3% das vendas de carros do ano de 2011, desta forma há uma diferenciação da regra, porém iremos analisar de acordo com o princípio. Tendo em conta o princípio 20% dos modelos é responsável por 80% das vendas, temos que analisar quantos modelos de carro correspondem aos 20%. Sabendo que temos 243 modelos de carros no total, os 20% serão aproximadamente 48 modelos. Somando as vendas dos primeiros 48 modelos temos 2.389.279 vendas que são aproximadamente 90% de todas as vendas. Sendo assim, poderíamos colocar que o princípio de Pareto ficou numa proporção de 90/20, 20% dos modelos são responsáveis por 90% das vendas.

Como o Princípio de Pareto e a Teoria proposta por Anderson (2006) não têm uma rigidez acadêmica, mas uma observação de fenômenos dinâmicos pode aceitar que o setor de carros de acordo com os dados da Fenabrave (2011) se adequou ao Princípio de Pareto.

b) Verificar as 9 regras:

Regra 1: Movimento os estoques para dentro... ou para fora.

Os estoques do setor automotivo são bastante complexos, pois se trata de produtos muito grandes e pesados, o que dificulta a transferência de estoque, tanto para parceiros e muito menos para a questão do estoque digital. A produção dos veículos muitas vezes tem de diminuir pela falta de espaço livre no estoque. Nestes últimos anos com incentivos do governo para essa indústria, a redução do IPI fez o efeito contrário nos estoques, mas a produção aumentou devido a grande demanda, batendo recorde de vendas de carros, pois os preços favoreciam aos clientes. Ainda assim, as montadoras utilizam-se dos pátios de suas concessionárias parceiras para exibição e estoque dos seus veículos, desafogando seu estoque distribuidamente entre parceiros pelo país.

Regra 2: Deixe os clientes fazerem o trabalho.

Normalmente os próprios clientes têm auxiliado no marketing do setor automotivo. Ajudam portanto a fazer a propaganda por diversas formas, redes sociais, blogs e sites sobre carros produzem a propaganda, e o melhor, um cliente confia no outro, assim a propaganda é eficaz. Porém, neste caso, a satisfação do cliente com o carro se torna de extrema importância, pois pode difamar a empresa fabricante e ao invés da indústria ter o seu carro com uma boa propaganda, ele será difamado e suas vendas podem não sair como o esperado. Os compradores influenciam na divulgação dos produtos, neste caso dos carros à venda. A indústria não explora tão bem essa regra, mas nos últimos anos tem crescido o número de pessoas e sites que se interessam em divulgar opiniões sobre os automóveis, ajudando ou atrapalhando o sucesso das montadoras.

Regra 3: Um método de distribuição não é adequado a todas as situações.

A indústria automotiva tem várias formas de distribuir os seus carros, enviando uma grande porcentagem às concessionárias, também às garagens (lojas menores que vendem carros) e até mesmo pela internet. Quem tem o interesse de comprar algum carro tem vários meios de conhecê-lo e até mesmo de comprá-lo, se almeja apenas vê-lo ou conhecer pode se deslocar a alguma dessas lojas, ou até mesmo procurar informações pelos vários sites na internet que informam sobre carros. Se deseja comprar um, deve ir à loja tirar e escolher, realizando pagamento à vista, fazendo um financiamento ou trocando um carro usado por um novo dependendo das condições de negociação de cada loja.

Regra 4: Um produto não atende a todas as necessidades.

O comércio de carros tem sido cada vez mais diversificado e pessoal. As empresas oferecem maior variedade de opcionais para adicionar ao carro, transformando-o com as características de cada cliente. “O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto”, dizia Henry Ford, criador da Ford Motor Company, em sua autobiografia, remetendo ao modelo Ford de montagem em série, ou Linha de Montagem, sendo considerada uma das maiores inovações tecnológicas da era industrial: hoje se tem praticamente todas as opções, pode-se pedir o carro da forma original ou escolher as cores que quiser, entre a direção normal, hidráulica ou elétrica,

carros com ar-condicionado ou sem, banco de couro ou normal entre outras escolhas. Pode-se praticamente montar o carro da forma que quiser, desde o carro mais básico até ao mais completo e luxuoso. As montadoras também proporcionam variações dos carros mais vendidos, por exemplo, a Volkswagen oferece o carro Gol nos modelos convencional, Rallye, City, Plus, I-Motion, Trend, GTi e furgão, entre outros itens opcionais.

Regra 5: Um preço não serve para todos.

A atual indústria automotiva tem muitos modelos e consequentemente diversos preços. Esses que possibilitam às várias classes sociais andarem de automóvel, cada vez mais com o auxílio de financiamentos e auxílios do governo. Por exemplo, redução do valor da taxa de IPI pelo governo, que têm ajudado muito ao brasileiro a adquirir o seu carro novo. O carro novo mais barato do Brasil em 2011, de acordo com a tabela FIPE é o M100 da Effa Motors, no valor de R\$ 23.480,00. É um valor que ao ser financiado se torna viável para um cliente que recebe apenas um salário mínimo. Geralmente estes carros mais baratos estão entre os que lideram o ranking dos mais vendidos. Por exemplo, o UNO da montadora Fiat, segundo carro mais vendido do Brasil em 2011, segundo resultado anual da Fenabrave (entre os anexos). Desta mesma forma, temos carros com luxo e conforto, porém mais caros, que normalmente fazem parte da cauda na mesma tabela. Os itens opcionais também são uma ótima forma de flexibilizar os preços aos clientes.

Regra 6 : Compartilhe informações.

O compartilhamento de informações no setor de automóveis ainda é insignificante por parte da indústria e este trabalho de apurar e divulgar a opinião do mercado fica a cargo das revistas e páginas de internet. Mesmo que os dados fossem publicados pelas montadoras, este trabalho se confundiria com a propaganda convencional e teria pouco crédito diante do consumidor. A sociedade está saindo da Era da Informação para a Era da Recomendação, pois os novos formadores de preferências são pessoas cujas opiniões são respeitadas (LEMOS, 2003, p. 7).

Regra 7: Pense “e”, não “ou”.

Como citado nas regras quatro e cinco, as indústrias automobilísticas têm dado mais opções de escolha aos clientes, como permitir praticamente montar o seu carro, com cores, ar-condicionado, direção normal, hidráulica ou elétrica, para atender aos mais diversos consumidores. Mesmo que a empresa não tenha o carro da forma que o cliente deseja, a empresa tem a opção de encomendar o carro com as características opcionais escolhidas.

Regra 8: Ao fazer o trabalho, confie no mercado.

A opção de carros importados é uma forma de ampliar a variedade da oferta de automóveis ao mercado. A montadora Nissan, por exemplo, oferece os carros Livina e Frontier produzidos no Brasil, mas consegue aumentar a sua variedade através da importação de outros modelos produzidos em unidades de outros países, como o March, o Tiida (sedan e hatch), o Sentra e o Versa, produzidos no México.

Regra 9 : Compreenda o poder da gratuidade.

Esta regra se aplica normalmente em áreas virtuais, onde o custo de um cliente gratuito é muito próximo ou igual à zero. Então neste caso da indústria automobilística é um tanto complicado fazer uso desta regra, pois os custos são altos e os valores dos produtos são altos. O mais próximo que se chega da gratuidade é quando se inclui anos extras de garantia do produto, mas isto com certeza não se encaixa nesta regra.

c) Análises dos setores em relação com a cabeça e com a cauda dos gráficos:

No setor automotivo, observamos que os carros mais vendidos ou os *hits* são os carros populares (os carros mais baratos), e que não por acaso trazem menos lucro por unidade vendida para as empresas automotivas, porém a questão é, qual proporciona lucratividade para as empresas automotivas, a cabeça do gráfico ou a cauda.

Segundo alguns especuladores as margens de lucros dos carros menos vendidos (normalmente os carros mais caros) são bem maiores.

“Nota-se que a Volkswagen, na linha 1.0, deixa margens pequenas para as

concessionárias, graças ao sucesso que seus modelos fazem. Vemos também que modelos de maiores preços e menor número de vendas têm margens mais altas, o que incentiva a loja e também ao vendedor a forçar as vendas para aquele item. São margens que de 2.200 reais para um Gol passam a 25.248 reais de margem na venda de um Passat CC 3.0, que custa 176.930 reais.” (NOTICIASAUTOMOTIVAS.COM.BR, 2011).

A seguir há um resumo da tabela divulgada por noticiasautomotivas.com.br (2011), sobre as margens de lucro das concessionárias Volkswagen em agosto de 2010:

Quadro 2: Taxa de Lucro de concessionárias Volkswagen em Agosto de 2010

Automóvel	Preço para Concessionária	Preço Final de Venda	Lucro Unitário	Lucro %
Gol G5 1.0	R\$ 26.831,00	R\$ 29.410,00	R\$ 2.579,00	8,77%
Fox 1.0	R\$ 28.893,00	R\$ 31.670,00	R\$ 2.777,00	8,77%
Jetta Variant 2.5	R\$ 74.670,00	R\$ 85.990,00	R\$ 11.320,00	13,16%
Passat CC 3.0	R\$ 151.682,00	R\$ 176.930,00	R\$ 25.248,00	14,27%

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Noticiasautomotivas.com.br (2011)

A tabela traduz aquilo que foi citado acima dela: Tendo-se em conta que os carros menos vendidos, ou seja, os carros da “cauda longa” do gráfico têm valores bem mais altos e margens de lucro muito mais altas para as concessionárias, pode-se dizer que com certeza os lucros da cauda são consideravelmente relevantes para as empresas automotivas. E automaticamente com certeza vale a pena continuar a vender estes carros da cauda, e não somente manter a cabeça do gráfico.

Isso não quer dizer que a cauda não dê mais lucro que a cabeça do gráfico, mas pode ser que sem os lucros obtidos na cauda, o lucro total da mesma empresa concessionária de veículos, representasse um prejuízo diante do custo de oportunidade de ganhos ignorado.

3.2 ANÁLISE DO SETOR DE AVIAÇÃO CIVIL NO BRASIL

Segundo a Infraero (2012), o número de passageiros em voos realizados durante o ano de 2011 foi de 179.813.434 entre os 15 aeroportos administrados pela Infraero. Os que mais tiveram passageiros no Brasil em 2011, do Aeroporto Internacional de Guarulhos até o Aeroporto Internacional de Manaus, serão aqui chamados de *hits*. O número de passageiros entre os *hits* somados chegam a 147.234.777. Este número equivale a 82% do total de voos, enquanto o restante dos passageiros são 32.578.657, os outros 18%.

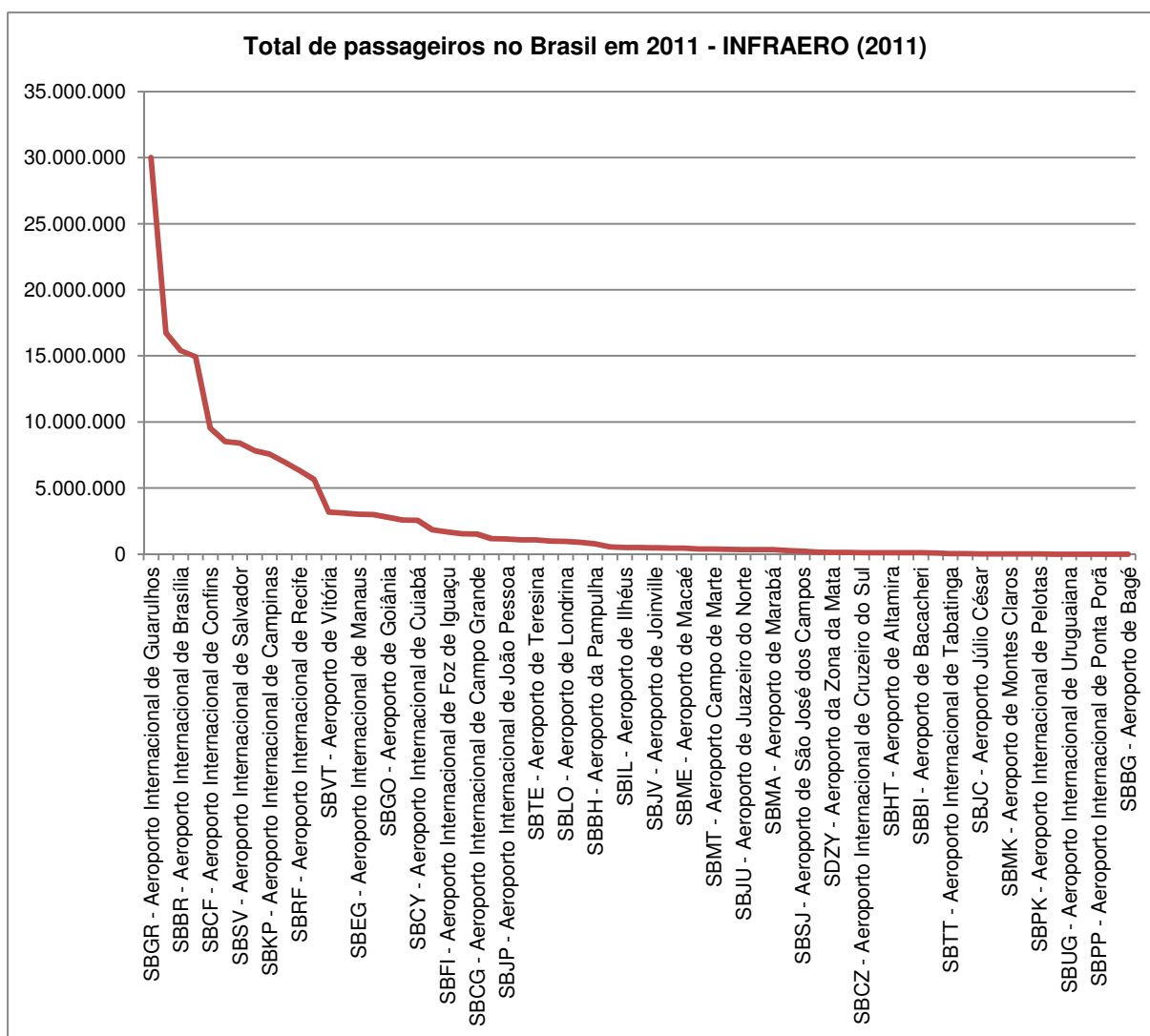


Figura 9: Gráfico de passageiros de aviação civil por aeroportos no Brasil em 2011.

Adaptado de Infraero (2011).

a) Verificar Princípio de Pareto 80/20:

Os *hits* representam 22% do número de aeroportos ativos no Brasil, porém é responsável por 82% dos voos realizados no ano de 2011. Apesar de ser necessária uma margem de tolerância de 2%, podemos aceitar que o Princípio de Pareto se encaixa perfeitamente à distribuição de passageiros nos aeroportos administrados pela Infraero.

O princípio de Pareto não é uma teoria rígida e exata, mas aproximada. Pode-se aceitar que o setor de aviação civil, de acordo com a Infraero em 2011, assim como o setor automotivo se adequou ao princípio de Pareto.

b) Verificar as 9 regras da Cauda Longa:

Regra 1: Movimente os estoques para dentro... ou para fora.

Neste caso não existe estoque. Assim como em outros casos, como os que trabalham com estoques digitais, pois a indústria de aviação não trabalha com produtos físicos, e sim com serviços de transporte de passageiros e produtos em voos. Porém, por outro lado, as empresas de transporte aéreo possuem acordos que disponibilizam passagens de outras companhias através do próprio canal de vendas para complementar a rota que não é atendida por completo pela companhia. Essa complementação de rota é uma maneira de movimentação de estoques perfeita.

Regra 2: Deixe os clientes fazerem o trabalho.

Dois dos trabalhos que normalmente os clientes do setor de aviação civil fazem para as companhias aéreas, o que no final é em prol de ambos os lados, é a compra via internet e o *web check-in*, agilizando o processo para o cliente e poupa a companhia de ter que contratar mais funcionários.

Outro trabalho que os clientes fazem pelas companhias é transmitir, nas campanhas publicitárias feitas pelas redes sociais como o Facebook, compartilhar experiências. A empresa influencia os clientes a compartilharem fotos do cliente com a empresa entre outros. Desta forma o cliente está poupando esforços da companhia, onde o cliente está fazendo o trabalho de divulgação no lugar da própria companhia de aviação,

maximizado pelo efeito “boca-a-boca”.

Regra 3: Um método de distribuição não é adequado a todas as situações.

Este setor também se enquadra muito bem nessa regra. Apesar da grande maioria dos clientes preferirem comprar passagens pelo autosserviço online direto nas páginas de internet das companhias, podem também efetuar suas compras através das agências de turismo e sites de comparação de preços. No Brasil, dois desses sites mais visitados são Decolar.com e SubmarinoViagens.com.br.

Regra 4: Um produto não atende a todas as necessidades.

Em geral, as companhias aéreas têm oferecido normalmente pelo menos duas classes aos seus clientes, primeira classe e classe econômica. Algumas, com modelos de negócio diferentes oferecem somente uma. Estas classes de serviço possibilitam as pessoas escolherem pelo serviço e o preço que querem pagar. Em muitas viagens, hoje é mais barato pagar uma viagem de avião ao invés de pagar pelas companhias de transporte terrestre.

Outras diferenciações que frequentemente encontramos são, as classes de preços conforme flexibilidade de remarcação de passagens, variação de preços adiante da proximidade da data da viagem e também da quantidade de milhas acumuladas.

Regra 5: Um preço não serve para todos.

Lembrando a regra anterior, as companhias têm oferecido várias possibilidades de classes e tipos de viagens, o que dá a oportunidade de escolha de tipo de serviço e de pagamento. As parcerias que estas companhias têm feito com outros ramos de serviço, como os cartões de crédito no acúmulo de milhas e as ofertas “relâmpago” colaboram com mais essa adequação à regra.

Regra 6 : Compartilhe informações.

As companhias aéreas se esforçam para promover o turismo e divulgar as qualidades das cidades que compõe a sua malha aérea. Com a ajuda das redes sociais, a maioria

das companhias tenta incentivar que seus clientes seguidores publiquem informações sobre suas viagens para estimular outros seguidores a viajar. As empresas também costumam trazer dicas de viagem para cada destino, disponibilizando-as nas redes sociais e seus blogs. Essas divulgações tomam uma característica viral nas redes sociais quando os seguidores as compartilham e ganham efeito exponencial.

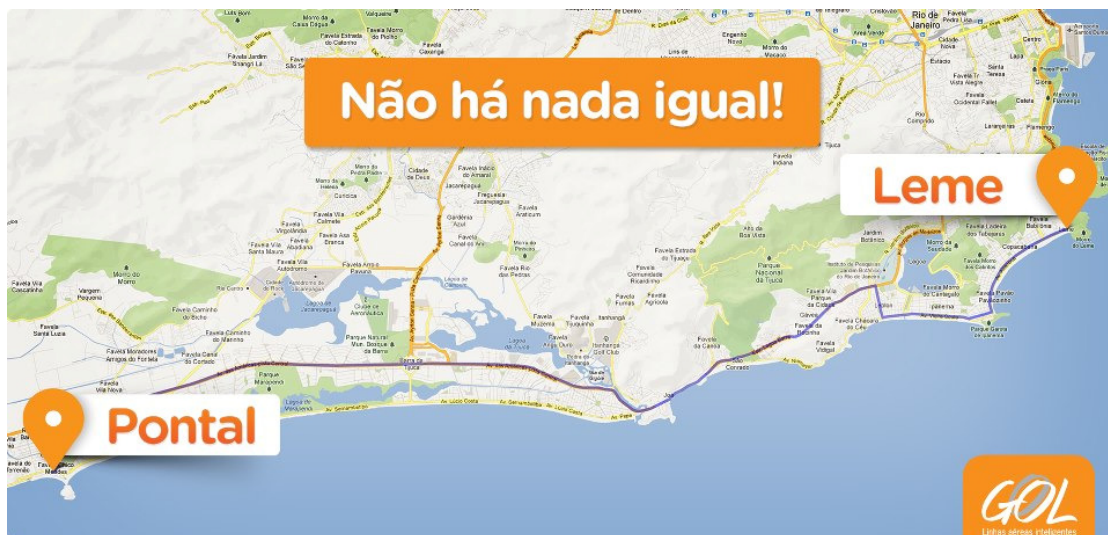


Figura 10: Publicação da companhia Gol na rede social Facebook em 05/12/2012 referindo-se à cidade do Rio de Janeiro, RJ.

Regra 7: **Pense “e”, não “ou”.**

Para o setor de aviação civil comercial, esta regra tem difícil aplicação para a decisão de quais destinos oferecer aos clientes. Porém pode ser aplicada na escolha dos serviços opcionais durante as viagens.

Regra 8: **Ao fazer o trabalho, confie no mercado.**

A companhia aérea deve cumprir todos os voos vendidos, mesmo que não alcance o número mínimo de passagens que cubram o custo operacional do trecho. Sendo assim, esta regra não é aplicável ao setor de aviação civil. Devido ao alto custo operacional de cada voo, as companhias devem seguir oferecendo novas rotas baseando-se na previsão ao invés da apuração.

Regra 9 : Compreenda o poder da gratuidade.

É difícil dizer para uma empresa de aviação oferecer algo gratuito, ou apenas uma experiência sem que ofereça voos em si, que é o que uma empresa de aviação faz. Porém, as mesmas vêm realizando projetos de bônus em parcerias com cartões de créditos e outros, que possibilitam aos clientes voos “gratuitos”, de acordo com a soma de compras ou gastos em geral nos cartões de crédito ou até mesmo de acordo com as somas de voos com determinada companhia.

Outra forma de quase-gratuidade encontrada pelas companhias, são os preços especiais para estimular a população a viajar de avião pela primeira vez. Foram ofertadas promoções relâmpago com preços de R\$ 0,50 e R\$ 50,00 pela companhia Gol. Depois de milhares de brasileiros criarem o hábito de viajar de avião, o retorno ao velho hábito de viajar de ônibus seria mais árduo.

c) Análises dos setores em relação com a cabeça e com a cauda dos gráficos:

Pode se notar que os principais aeroportos ou *hits*, como foram chamados no início da análise do setor de aviação civil, são os aeroportos dos grandes centros urbanos e estão nas maiores cidades do Brasil ou capitais, como nas cidades de São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Salvador, Porto Alegre e outros grandes centros. Já os aeroportos de menor clientela ou número de voos ficam em cidades razoavelmente grandes, porém sem tanto destaque, pois não é qualquer cidade que consegue manter um aeroporto movimentado suficientemente para torná-lo um negócio lucrativo.

Vimos pelo princípio de Pareto aplicado neste setor que aproximados 20% dos aeroportos são responsáveis por 78% dos passageiros, enquanto os outros 80% ficam apenas com aproximados 22% dos passageiros.

Embora as vendas nos aeroportos maiores sejam também muito maiores, os aeroportos cobram taxas maiores das companhias aéreas para que elas possam continuar a exercer seu trabalho neste aeroporto. Como são aeroportos grandes, estas companhias precisam estar nestes grandes aeroportos para garantirem sua sobrevivência no mercado. Já nos aeroportos de cidades menores e com menor movimentação, estes quase não cobram das companhias aéreas, ou dão benefícios para que as companhias permaneçam. Sem empresas operando nestes aeroportos, estes não têm como sobreviver ao mercado nem oferecer serviços à população.

Então a relação aeroportos menores e companhias aéreas é o inverso da relação aeroportos maiores e companhias aéreas. No caso dos aeroportos maiores, as companhias aéreas negociam em condição desfavorável, enquanto nos aeroportos menores, o aeroporto é negociado em condição desfavorável diante das companhias.

Tabela 3: Apuração da Análise de Setores

Análise	Automóveis Leves	Aviação Civil Comercial
Princípio de Pareto 80/20	Sim	Sim
Regra 1	Sim	Sim
Regra 2	Pouco	Sim
Regra 3	Pouco	Sim
Regra 4	Sim	Sim
Regra 5	Sim	Sim
Regra 6	Não	Sim
Regra 7	Sim	Pouco
Regra 8	Sim	Não
Regra 9	Não	Sim
Análise entre cabeça e cauda	Pouco	Sim
TOTAL	6 Sim 3 Pouco 2 Não	9 Sim 1 Pouco 1 Não

Elaborado pelo autor

Levando em conta esta análise, podemos deduzir que o lucro das companhias aéreas por voo é menor nos aeroportos maiores do que nos aeroportos menores, o que leva a entender que os aeroportos menores também trazem relevante lucratividade para as companhias aéreas, apesar do número de passageiros ser aproximado a 22%.

Algumas companhias aéreas tem seu modelo de negócio baseado na cauda da curva dos aeroportos. A companhia Azul tem seu foco em aeroportos menores e rotas regionais, buscando “passageiros de rotas de baixa densidade”, Neeleman (2012). O mesmo modelo de negócio já deu certo com a companhia aérea jetBlue nos Estados Unidos de propriedade do mesmo presidente da Azul e desde sua fundação é uma das mais lucrativas deste país.

A tabela 3 apura as análises dos setores avaliados acima para ambos os setores e facilita a sua comparação.

CONCLUSÃO

Kotler (2006) considera, ao analisar o comércio eletrônico, a relação comprador e vendedor de uma forma muito bem estruturada na economia digital. Primeiro, a relação do processo de troca iniciada pelo comprador, é inversa à ótica da compra em lojas físicas. O maior acesso de informação e o menor envolvimento emocional na compra permitem escolhas mais racionais e maior comparação, em que o comprador avalia melhor a relação custo-benefício.

Conforme comparações na Análise de Setores pode-se perceber que os setores de automóveis leves e de aviação civil comercial no Brasil se comportam com características semelhantes às do conceito da Cauda Longa. Devido ao estilo de vida moderno e cada vez mais envolvido com o mundo digital, estes setores utilizam de manobras da gestão organizacional que se assemelham às sugeridas por Anderson (2006). Isso ocorre apesar de se tratar de dois setores da Economia Tradicional e de sofrerem com a escassez de recursos.

Apesar do setor de automóveis se enquadrar atualmente em apenas seis das onze análises feitas, ainda assim é possível imaginá-lo explorando melhor três outros pontos pouco explorados. O alto valor dos produtos vendidos neste setor, em comparação com quaisquer outros produtos vendidos virtualmente, impõe a necessidade de uma experiência física e impossibilita vendas virtuais, por exemplo. Mesmo assim, ainda há características do setor a ser mais bem exploradas à luz da nova teoria analisada.

O setor de aviação civil se enquadra melhor nas proposições da Cauda Longa. O Princípio de Pareto se encaixa quase perfeitamente: 78% das consequências advêm de 20% das causas. Sete das nove regras são perfeitamente aplicáveis e a análise entre cabeça e cauda também é extremamente adequado, já que existem companhias aéreas que moldaram seus modelos de negócio na Cauda Longa da curva, ou seja, em nichos de mercado.

A Cauda Longa não busca ser uma teoria geral da gestão organizacional, mas acrescentar conhecimento e técnicas para melhor aproveitar a fragmentação dos mercados. O livro de Anderson (2006) foi preparado num formato de livro comercial, ao invés de acadêmico, e devido às suas restrições e foco no mercado digital, tem sofrido com a rigidez acadêmica.

O conceito mostra que a cultura e a economia estão rapidamente mudando o seu foco para um grande número de produtos de nicho, já que o custo de produção e distribuição caiu,

especialmente nas transações online. Assim, é menos necessário massificar produtos em um único formato para consumidores.

Apesar de o mundo digital mostrar características que contrariam as regras sociais e econômicas do mundo “offline”, como a oferta de serviços *free*⁵ e de softwares *open-source*⁶, esta pesquisa me convenceu de que há mais semelhanças entre estes mundos do que era esperado.

As sugestões do autor da teoria, Anderson (2006), não são inéditas no mundo dos negócios, mas é um apanhado de características que as melhores empresas do mercado digital já utilizam e que outras poderiam aproveitar melhor para aumentar seu faturamento ou mesmo criar novos modelos de negócio focados nos nichos de mercado.

Trata-se de uma figura de linguagem que descreve um fenômeno que está à nossa volta. Todos vemos a internet e as mudanças que ela está provocando, mas não tínhamos uma boa maneira para descrever essa mudança.

Após esta pesquisa, sugere-se um estudo de caso que busque analisar as proposições da cauda longa em diversos segmentos. Agora, ao finalizar esta pesquisa, é mais fácil identificar este conceito em outros segmentos como: a Educação através do Ensino a Distância, o Mercado Financeiro através das operações virtuais, a Propaganda através da publicidade online direcionada, etc.

Centros acadêmicos e empresas poderiam aproveitar melhor a teoria aqui analisada para desenvolver modelos de negócios inovadores mesclando a Economia Tradicional com a Economia Digital. Ignorar este novo conceito seria ignorar esta transformação da economia que, em parte, desconstrói mercados tradicionais e os recria no meio digital.

⁵ Softwares ou serviços online gratuitos, possibilitando outras formas de remuneração ao proprietário, como exibição de publicidade remunerada ou versões pagas por serviços exclusivos.

⁶ Ou código aberto: Softwares ou parte de softwares produzidos com uma das finalidades serem abertos, permitindo outras pessoas alterarem e/ou redistribuir nova versão.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. **The Long Tail: The New Economics of Culture and Commerce**. 1st New York: Hyperion, 2006.

ANDERSON, C. **The Long Tail**. 2004. Disponível em: <<http://www.longtail.com>>. Acesso em: 06 mar. 2011.

BERTI, O. **YouTube e o fim da televisão no Brasil**. São Paulo, 2010.

BRASÍLIA. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Movimento Operacional da Rede INFRAERO de Janeiro a Dezembro de 2011**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/images/stories/Estatistica/2011/Dez.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

CAMPOS, S. **O e-book e Além: Projeções e implicações para autores, editoras e para a leitura no Brasil**. 2009. Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://simonecampos.net/SimonemonografiaOebooakealem.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2011.

ELBERSE, A. **Should You Invest in the Long Tail?** Harvard Business Review. Disponível em: <<http://hbr.org/2008/07/should-you-invest-in-the-long-tail/ar/1>>. Acesso em: 11 jan. 2011.

EMARKETER. **Online Research Drives Offline Sales**. New York, 2008. Disponível em: [http://www.emarketer.com/\(S\(mmuswv45e2xrnc45ggi1ku45\)\)/Article.aspx?R=1005971](http://www.emarketer.com/(S(mmuswv45e2xrnc45ggi1ku45))/Article.aspx?R=1005971). Acesso em: 06 abr. 2012.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (Brasília). **Modelos mais vendidos**. Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=4#conteudo>. Acesso em: 04 mar. 2012.

GARTNER. **Gartner Says Android to Command Nearly Half of Worldwide Smartphone Operating System Market by Year-End 2012**. Stamford, 2011. Disponível em: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1622614>. Acesso em: 06 abr. 2012.

HOWE, J. **O Poder das Multidões: Por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios**. 1ª edição São Paulo: Campus, 2008.

KASEKER, M. **A terceira geração de ouvintes e a formulação do gosto musical**. Revista Logos, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, 2011.

KEEN, A. **O Culto do Amador: Como a Internet de Hoje Está Matando Nossa Cultura**. 1ª edição Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

KIM, W. CHAN; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos**

mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOCH, R. **Como Ficar Rico Utilizando o Princípio-Estrela**: Um método inovador para obter o sucesso. São Paulo: Ediouro, 2008.

KOTLER, P; HAYES, T; BLOOM, Paul N.. **Marketing de Serviços Profissionais**: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMONS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender nossa época. In: **Olhares sobre a cibercultura**. Lemos, André & Cunha, Paulo (org.). Porto Alegre: Sulina, 2003: 12. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/andrelemons/cibercultura.pdf>>.

LÉVY, P. **Inteligência Coletiva, por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola. 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, L. **Marketing - Treinamento Executivo**: Como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Editorial, 2006.

MATTAR, F. N. and AUAD, M. 1997. **Nicho de mercado**: um conceito ainda indefinido. SEMEA, 2. XXXII Assembléia Anual.

MICHAELS, S. **eMusic sales data supports 'long tail' theory**. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/music/2009/jan/19/emusic-supports-long-tail-theory>>. Acesso em: 29 jan. 2011.

MORGAN STANLEY & CO. INCORPORATED FINANCIAL STATEMENT. **Economy + Internet Trends - Presentation from Web 2.0 Summit**. New York, 2010. 68 p. Disponível em: http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/internet_ad_trends102009.html. Acesso em: 06 out. 2011.

MORGAN STANLEY & CO. INCORPORATED FINANCIAL STATEMENT. **Internet Trends - Presentation from CM Summit**. New York, 2010. 53 p. Disponível em: http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/cm_summit_june2010.html. Acesso em: 06 mar. 2011.

NEELEMANN, D. 2012 *apud* ISTOÉ DINHEIRO. CILO, H. **O voo alto da Azul**. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/104235_O+VOO+ALTO+DA+AZUL>. Acesso em: 14 nov. 2012.

NOTÍCIASAUTOMOTIVAS.COM.BR. **Exclusivo: veja quanto uma concessionária ganha de lucro em cada carro vendido**. Disponível em: <<http://www.noticiasautomotivas.com.br/exclusivo-veja-quanto-uma-concessionaria-ganha-de-lucro-em-cada-carro-vendido/>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

PARETO, V. (1909). **Manual de Economia Política**, Tradução de João Guilherme Vargas Netto. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.

PINDYCK, R. e RUBINFELD, D. **Microeconomia**. Prentice Hall, 5a edição, São Paulo, 2002.

PRIMO, A. **Digital trash e lixo midiático**: A cauda longa da micromídia digital. In: Vinicius Andrade Pereira.(Org.). Cultura Digital Trash: Linguagens, Comportamentos, Entretenimento e Consumo. Rio de Janeiro: e-Papers, 2007

RHEINGOLD, H. **Comunidades Virtuais** in A Comunidade do Futuro. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: <<http://www.rheingold.com/vc/book>>. Acesso em: 27 fev 2011.

SÁ EARP, F.; KORNIS, G. **A Economia da Cadeia Produtiva do Livro**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2005.

SALGADO, A. **O impacto das novas tecnologias na indústria editorial do livro**. Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

SALIM, C. et al. **Construindo Planos de Negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SANTOS, R; BERTOLDI, J. **O TURISMO NA MELHOR IDADE: UMA ANÁLISE MACRO DESTES NICHOS DE MERCADO**. Revista Científica Eletônica De Turismo, Garça/sp, v. 16, n. , p.1-13, 13 jan. 2012. Semestral. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/turismo16/artigos/TU916106.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2012.

SBEGHEN, B. **A Multidão do Crowdfunding na Economia do Virtual**: Um estudo do site Catarse. 2012. 86 f. Monografia (Bacharelado) - Curso de Comunicação Social, Departamento de Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/54321>>. Acesso em: 27 Não é um mês valido! 2012.

SCHMITT, V; PEREIRA FIALHO, Francisco Antonio. **A cauda longa e o jornalismo**: como a teoria da cauda longa se aplica ao jornalismo. Disponível em: <http://www.compos.org.br/files/09ecompos09_Schmitt_Fialho.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2012.

SEKARAN, U. **Research Methods for Managers: a Skill-Building Approach**. Chichester: Wiley, New York, 1984.

SHARDANAND, Uprenda; MAES, Pattie. Social information filtering: Algorithms for automating “word of mouth.” In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 1995, Denver. **Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems**. New York: ACM Press/Addison-Wesley Publishing Co., 1995, p. 210–217. Disponível em: <<http://www.cs.ubc.ca/~conati/532b/papers/chi-95-paper.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

TAN, T.; NETESSINE, S. **Is Tom Cruise Threatened?:** Using Net ix Prize Data to Examine the Long Tail of Electronic Commerce. Wharton Business School, University of Pennsylvania,. Disponível em: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1361.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

THE LONG TAIL: **Forget squeezing millions from a few megahits at the top of the charts**. The future of entertainment is in the millions of niche markets at the shallow end of the bitstream.. San Francisco: Wired, v. 12, n. 10, 27 out. 2004. Mensal. Disponível em: <<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>>. Acesso em: 21 jul. 2010.

WU, T. **The Wrong Tail:** How to turn a powerful idea into a dubious theory of everything. Slate: Books, Washington, 21 jun. 2006. p. 1-2. Disponível em: <http://www.slate.com/articles/arts/books/2006/07/the_wrong_tail.html>. Acesso em: 12 set. 2012.

ZANELLA, L. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

ZENONE, L. **Marketing de relacionamento – Tecnologia, Processos e Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Tabela de vendas de Automóveis Leves no Brasil em 2011.

#	NOME	VENDAS
1	GOL	293.454
2	UNO	273.537
3	CELTA	149.044
4	CORSA SEDAN	125.777
5	PALIO	105.794
6	FOX	102.826
7	SIENA	90.167
8	VOYAGE	87.210
9	FIESTA	86.204
10	SANDERO	81.780
11	AGILE	73.255
12	KA	63.764
13	COROLLA	53.147
14	PRISMA	51.063
15	CORSA	41.954
16	LOGAN	39.086
17	C3	37.573
18	207	36.869
19	PUNTO	36.547
20	I30	35.717
21	FIESTA SEDAN	35.016
22	FIT	28.761
23	FOCUS	27.611
24	CLIO	27.057
25	IDEA	26.053
26	CITY	24.637
27	CIVIC	22.962
28	PALIO WEEKEND	22.853
29	MERIVA	22.252
30	ASTRA	21.554
31	CERATO	20.688
32	SPACE FOX	20.502
33	207 SEDAN	19.045
34	CROSS FOX	18.762
35	SOUL	17.926
36	LIVINA	16.684
37	GOLF	15.515
38	JETTA	14.085
39	DOBLO	13.179
40	NEW FIESTA	13.074
41	POLO SEDAN	12.939
42	J3	12.805
43	LINEA	12.258
44	BRAVO	11.827
45	VECTRA	11.575
46	C4	11.016
47	SENTRA	10.489
48	FLUENCE	10.386
49	TIIDA	10.103
50	QQ	9.923
51	MEGANE GT	9.810
52	FUSION	9.586
53	POLO	9.451
54	CRUZE	9.418
55	AZERA	8.412
56	FOCUS SEDAN	8.357
57	J3 TURIN	8.354
58	SONATA	7.757
59	ZAFIRA	7.744
60	PICANTO	7.364
61	C4 PALLAS	7.252

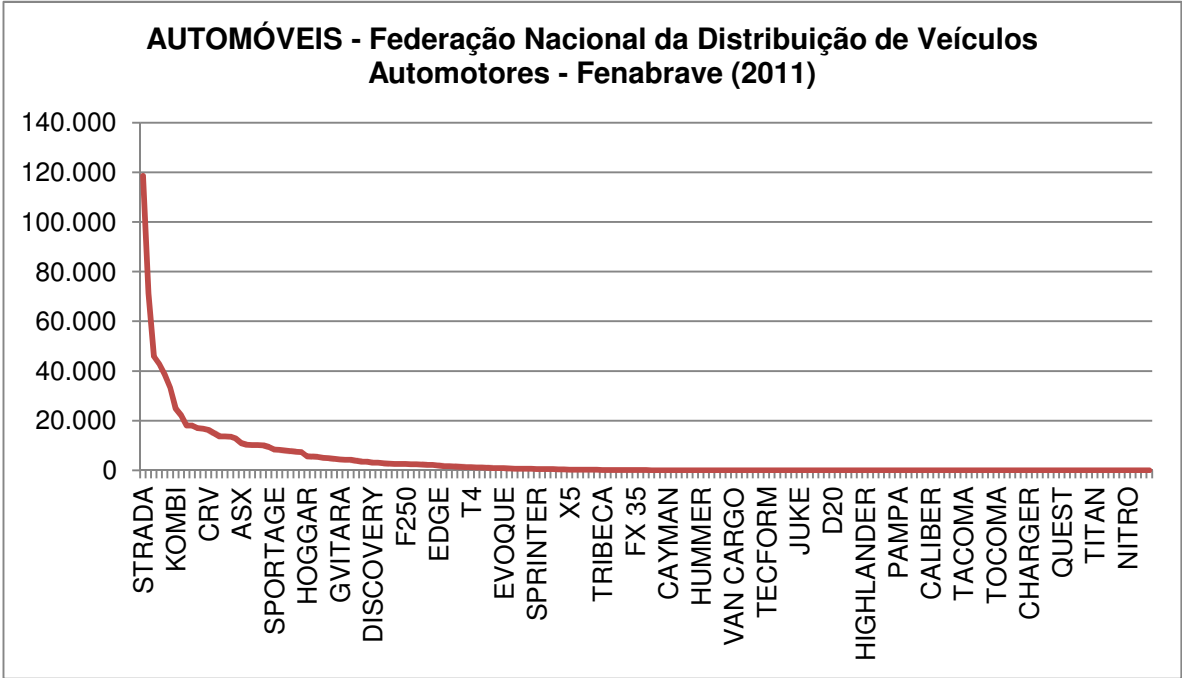
#	NOME	VENDAS
62	MARCH	6.939
63	307	6.645
64	408	6.563
65	CLASSE C	6.306
66	VECTRA HATCH	6.237
67	SYMBOL	6.155
68	TIIDA SEDAN	5.966
69	FACE	5.780
70	C4 PICASSO	5.230
71	500	5.061
72	PARATI	4.835
73	C3 PICASSO	4.709
74	XSARA PICASSO	4.431
75	I30 SW	3.957
76	VELOSTER	3.956
77	VERSA	3.224
78	207 SW	3.135
79	KANGOO	3.100
80	ASTRA SEDAN	3.006
81	J6	2.503
82	COOPER	2.492
83	ELANTRA	2.459
84	COBALT	2.355
85	PASSAT	2.162
86	SX4	2.081
87	LF 320	2.003
88	JETTA VARIANT	1.908
89	CAMARO	1.780
90	A4	1.708
91	SPACECROSS	1.646
92	320	1.513
93	CIELO HATCH	1.444
94	A1	1.441
95	MALIBU	1.382
96	118i	1.293
97	318	1.214
98	S60	1.074
99	IMPREZA	1.058
100	FORTWO	1.058
101	A3	900
102	CLASSE B	889
103	LF 620	819
104	CARENS	810
105	CADENZA	765
106	M100	702
107	SLK	682
108	LANCER	671
109	OMEGA	644
110	CIELO SEDAN	634
111	325	601
112	CLASSE E	589
113	C5	568
114	C30	547
115	C 250	532
116	535	478
117	X6	469
118	307 SEDAN	449
119	ONE	409
120	A5	368
121	MUSTANG	368
122	Z4	364

#	NOME	VENDAS
123	PT CRUISE	354
124	BEETLE	343
125	BORA	302
126	TOWN COUNTRY	286
127	CAMRY	249
128	ACCORD	232
129	STILO	227
130	BOXSTER	223
131	CARNIVAL	206
132	PANAMERA	197
133	TT	146
134	PASSAT VAR	131
135	BMW 130	128
136	550	127
137	CLS	124
138	CORVETTE	122
139	RCZ	122
140	911	100
141	370Z	88
142	A7	86
143	J5	80
144	CAUYPE	77
145	M11	76
146	SLS	75
147	XF	74
148	BMW 120	71
149	LEGACY	61
150	M3	59
151	750	57
152	335I	54
153	A6	50
154	CADILLAC	49
155	CAYMAN	48
156	TST	45
157	R8	42
158	458	42
159	S3	41
160	M8	38
161	FYBER	34
162	SL350	34
163	GTR	34
164	135i	34
165	SCENIC	30
166	CLASSE S	30
167	CHALLENGER	28
168	CONTINENTAL	26
169	S 400	25
170	GT	24
171	THUNDERBIRD	21
172	GALLARDO	21
173	VANTAGE	21
174	CALIFORNIA	21
175	XFR	21
176	A8	20
177	TTS	19
178	SL	17
179	XJ	17
180	BGR 5	15
181	VITARA	14
182	MEGANE	13
183	MONZA	13

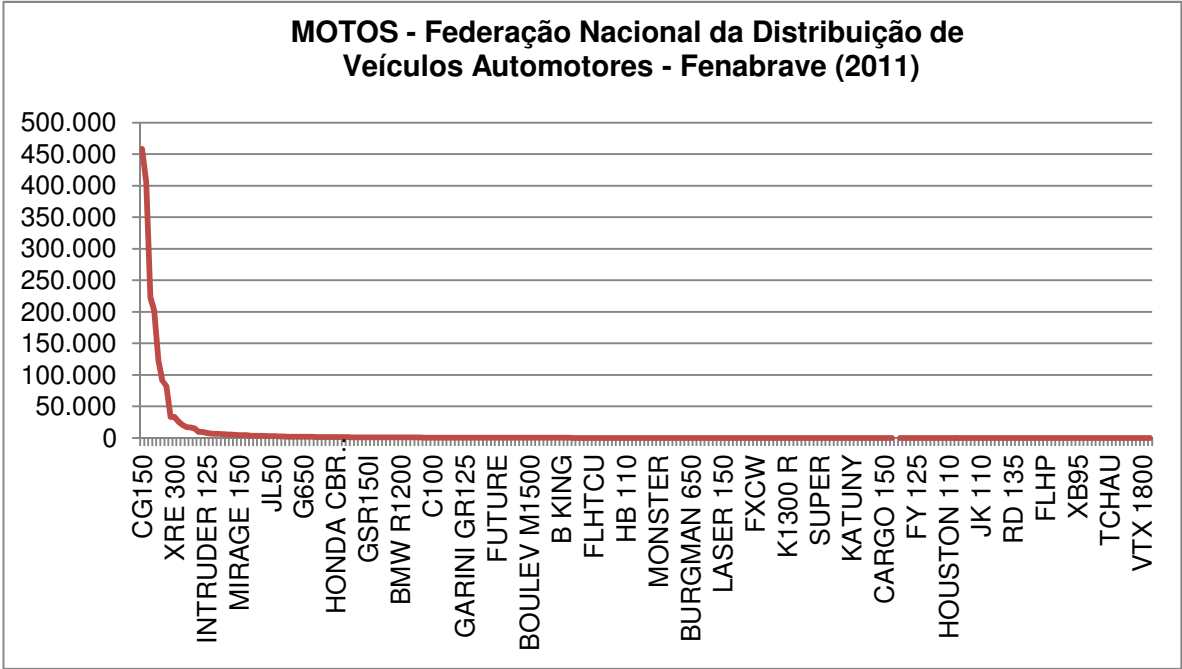
#	NOME	VENDAS
184	PORSCHE	13
185	ESCORT	11
186	CORNICHE	11
187	XK	11
188	KAUIPE/LUXO	10
189	206	9
190	BMW 650I	9
191	CHARGER	8
192	760	8
193	KADETT	7
194	NAJA ONE	7
195	ES 350	7
196	FUSCA	6
197	MAGENTIS	5
198	307SW	5
199	R 500	5
200	QUATTROPORTE	5
201	BB	4
202	S6	4
203	S	4
204	RX	4
205	CHEVETTE	3
206	TEMPRA	3
207	VERONA	3
208	206SW	3
209	CLIO SEDAN	3
210	CLASSE CLC	3
211	DEL REY	2
212	ELBA	2
213	MAXIMA	2
214	MRE CGPI	2
215	QUANTUM	2
216	S80	2
217	328	2
218	OPIRUS	2
219	A4 AVANT	2
220	300C	2
221	EOS	2
222	SOLSTICE	2
223	106	1
224	300	1
225	306	1
226	CARAVAN	1
227	ECLIPSE	1
228	GCARAVAN	1
229	LOGUS	1
230	MAREA WEEKEND	1
231	M5	1
232	MASERATI	1
233	PROTEGE	1
234	PREMIO	1
235	S500	1
236	XC70	1
237	Z3	1
238	330I	1
239	525	1
240	540	1
241	AMERICAR CLASSIC	1
242	LEXUS LS400	1

Criado a partir da tabela de vendas de Automóveis Leves em 2011, de FENABRAVE (2011).

Anexo 2: Gráfico de vendas de Automóveis Comerciais no Brasil em 2011. Criado a partir da tabela de vendas de Automóveis Comerciais em 2011, de FENABRAVE (2011).



Anexo 3: Gráfico de vendas de Motos no Brasil em 2011. Criado a partir da tabela de vendas de motos em 2011, de FENABRAVE (2011).



Anexo 4: Tabela de número de passageiros por aeroporto no Brasil em 2011.

Elaborado pelo autor. Adaptado de INFRAERO (2012).

Aeroporto	Total	Aeroporto	Total
SBGR - Aeroporto Internacional de Guarulhos	29.995.450	SBJV - Aeroporto de Joinville	484.769
SBSP - Aeroporto de Congonhas	16.753.591	SBSN - Aeroporto de Santarém	461.212
SBBR - Aeroporto Internacional de Brasília	15.398.737	SBME - Aeroporto de Macaé	454.959
SBGL - Aeroporto Internacional do Galeão	14.943.617	SBRB - Aeroporto Internacional de Rio Branco	393.745
SBCF - Aeroporto Internacional de Confins	9.534.986	SBMT - Aeroporto Campo de Marte	388.100
SBRJ - Aeroporto Santos-Dumont	8.522.806	SBPL - Aeroporto de Petrolina	372.056
SBSV - Aeroporto Internacional de Salvador	8.394.900	SBJU - Aeroporto de Juazeiro do Norte	343.000
SBPA - Aeroporto Internacional de Porto Alegre	7.834.352	SBBV - Aeroporto Internacional de Boa Vista	341.885
SBKP - Aeroporto Internacional de Campinas	7.568.384	SBMA - Aeroporto de Marabá	341.221
SBCT - Aeroporto Internacional de Curitiba	6.968.251	SBIZ - Aeroporto de Imperatriz	269.697
SBRF - Aeroporto Internacional de Recife	6.351.249	SBSJ - Aeroporto de São José dos Campos	236.084
SBFZ - Aeroporto Internacional de Fortaleza	5.647.104	SBJR - Aeroporto de Jacarepaguá	160.365
SBVT - Aeroporto de Vitória	3.182.394	SDZY - Aeroporto da Zona da Mata	142.000
SBFL - Aeroporto Internacional de Florianópolis	3.122.035	SBUR - Aeroporto de Uberaba	133.292
SBEG - Aeroporto Internacional de Manaus	3.016.921	SBCZ - Aeroporto Internacional de Cruzeiro do Sul	123.479
SBBE - Aeroporto Internacional de Belém	2.995.547	SBCJ - Aeroporto de Carajás	105.589
SBGO - Aeroporto de Goiânia	2.802.002	SBHT - Aeroporto de Altamira	104.842
SBNT - Aeroporto Internacional de Natal	2.586.220	SBKG - Aeroporto de Campina Grande	104.744
SBCY - Aeroporto Internacional de Cuiabá	2.551.120	SBBI - Aeroporto de Bacacheri	101.881
SBSL - Aeroporto Internacional de São Luís	1.844.334	SBTF - Aeroporto de Tefé	86.277
SBFI - Aeroporto Internacional de Foz de Iguaçu	1.691.392	SBTT - Aeroporto Internacional de Tabatinga	41.497
SBMO - Aeroporto Internacional de Maceió	1.549.228	SBCR - Aeroporto Internacional de Corumbá	31.946
SBCG - Aeroporto Internacional de Campo Grande	1.515.440	SBJC - Aeroporto Júlio César	29.711
SBNF - Aeroporto Internacional de Navegantes	1.167.898	SBCM - Aeroporto de Criciúma/Forquilha	24.874
SBJP - Aeroporto Internacional de João Pessoa	1.142.183	SBMK - Aeroporto de Montes Claros	22.466
SBAR - Aeroporto de Aracaju	1.093.143	SBCP - Aeroporto de Campos	17.469
SBTE - Aeroporto de Teresina	1.075.655	SBPK - Aeroporto Internacional de Pelotas	9.503
SBPV - Aeroporto Internacional de Porto Velho	983.812	SBUF - Aeroporto Paulo Afonso	3.698
SBLO - Aeroporto de Londrina	961.902	SBUG - Aeroporto Internacional de Uruguaiana	3.004
SBUL - Aeroporto de Uberlândia	907.316	SBPR - Aeroporto Carlos Prates	2.829
SBBH - Aeroporto da Pampulha	793.305	SBPP - Aeroporto Internacional de Ponta Porã	2.595
SBMQ - Aeroporto Internacional de Macapá	560.469	SBPB - Aeroporto Internacional de Parnaíba	2.399
SBIL - Aeroporto de Ilhéus	513.095	SBBG - Aeroporto de Bagé	2.144
SBPJ - Aeroporto de Palmas	503.408		